

WE CARE ABOUT FOOTBALL



Всерьез и надолго Лицензирование клубов



Всерьез и надолго Лицензирование клубов



Предисловие

Титулы, перевод в высший дивизион и другие почести необходимо заслуживать на футбольном поле — в это твердо верят все, кто подобно нам, защищает пирамидальную структуру и систему перевода в высший и низший дивизионы, характеризующие модель европейского спорта.

Мы не можем рассчитывать на создание равнозначных возможностей для всех заинтересованных сторон, однако обязаны поддерживать целостность и сбалансированность соревнований, ко всем участникам которых должны справедливо применяться одни и те же правила как на поле, так и за его пределами. К примеру, не допускается позволять клубу влезать в долги, только чтобы приобретать лучших игроков, или по той же причине пренебрегать своей организацией, учебно-тренировочной инфраструктурой или качеством объектов.

Главные задачи системы лицензирования клубов УЕФА — улучшить прозрачность за счет стимулирования обмена информацией на европейском уровне, повысить профессионализм управления клубами, обеспечить финансовую стабильность клубов и тем самым гарантировать целостность соревнований. Система лицензирования клубов не статична, но должна развиваться на основе приобретаемого опыта, чему призван поспособствовать настоящий отчет.

Мишель Платини
Президент УЕФА

2004
2008

Оглавление

04	Введение
05	Задачи
07	1 Общие сведения о системе лицензирования клубов
08	• Список правил
12	• Характеристики системы
17	• Критерии в руководстве УЕФА по лицензированию клубов
26	• Требования в нормативе качества лицензирования клубов УЕФА
29	2 Лицензиар и соискатель лицензии
30	• Кто такой лицензиар?
31	• Административный орган по лицензированию и директивные органы
34	• Порядок лицензирования
36	• Кто такой соискатель лицензии?
39	3 Роль УЕФА
41	• Руководитель проекта
42	• Консультант и спонсор
43	• Куратор
49	4 Результаты лицензирования клубов
53	5 Планы на будущее
56	Чем ЯВЛЯЕТСЯ лицензирование клубов — в цифрах
57	Чем лицензирование клубов НЕ ЯВЛЯЕТСЯ — часто высказываемые заблуждения
57	Результаты внедрения лицензирования клубов

Введение

Цель этого отчета, первого в своем роде, разъяснить характеристики системы лицензирования клубов и принцип ее функционирования. Ее внедрение ассоциациями-членами УЕФА началось в 2003 г., когда лицензиары впервые оценивали свои клубы, чтобы выдать лицензии на сезон 2004-2005 гг¹. С тех пор система лицензирования клубов быстро развивается: включает в себя 53 национальные ассоциации, более 700 клубов и приблизительно 850 сотрудников, если считать лишь тех, кто работает в организациях лицензиаров. Она обсуждалась во многих статьях и на конференциях по всей Европе, и за последние 12 месяцев стала чаще получать официальное признание европейских политических институтов².

Система основывается на ряде определенных нормативов качества (разделенных на спортивные, инфраструктурные, кадровые, административные, правовые и финансовые), которые должны быть выполнены клубом для допуска к участию в любом клубном соревновании УЕФА. Система способствует обмену существующим передовым опытом на национальном и международном уровнях. Одни и те же минимальные нормативы применяются ко всем клубам и лицензиарам уже не только на поле, но и вне его. Ее внедрение всеми ассоциациями-членами УЕФА — важный шаг вперед с точки зрения повышения прозрачности и качества управления футбольными клубами.

Сведения в этом отчете получены главным образом от ассоциаций-членов и собирались на протяжении первых четырех лет работы. Одновременно со сбором сведений и составлением отчета осуществлялась проверка путем сравнения сведений из разных источников. Следует признать, что отсутствие сравнительного анализа в качестве конкретной задачи в первой версии руководства по лицензированию клубов не позволило в полном объеме ознакомиться с находящимися в распоряжении УЕФА сведениями, а также провести их сравнительный анализ. Некоторые представленные в отчете сведения собраны рядом ассоциаций-членов на добровольной основе, и мы надеемся, что вслед за внедрением сравнительного анализа в качестве одной из задач системы лицензирования клубов, а также дополнительной стандартизации отчетности, качество информации повысится, что позволит составить более детальную картину европейского клубного футбола.

Этот отчет состоит из пяти глав. В первой главе представлена система лицензирования клубов в целом: ее содержание, основные характеристики и характер внедрения системы ассоциациями-членами УЕФА. Во второй главе содержится описание роли ассоциаций-членов или их уполномоченных дочерних лиг (в качестве лицензиара), административного органа по лицензированию и директивных органов. Кроме того,

разъясняется понятие соискателя лицензии, рассказывается об организационно-правовых формах и структурах клуба. В третьей главе показана роль УЕФА, которая одновременно оказывает поддержку и обеспечивает последовательное применение системы всеми лицензиарами. В четвертой главе даются сведения о решениях лицензирования, принятых за первые четыре сезона. В заключении отчета рассказывается о перспективах на будущее, описываются различные текущие проекты и планы на предстоящие годы.

Мы надеемся, что вы найдете отчет информативным и полезным.



Джанни Инфантино

Заместитель генерального секретаря
Директор отдела юридических услуг

¹ В дальнейшем под «сезоном» понимается сезон УЕФА

² Независимый анализ европейского спорта 2006, Отчет о будущем профессионального футбола в Европе, утвержденный Европейским парламентом

Задачи

С самого начала, то есть с момента составления первого документа в июне 2000 г. рабочей группой УЕФА, стало понятно, что УЕФА приступает к выполнению сложного проекта, начало которому положил бывший генеральный директор УЕФА Герхард Айгнер, определивший его как «самый важный проект за всю историю УЕФА». Система лицензирования клубов призвана установить минимальные стандарты, действующие для всех клубов среди ассоциаций-членов УЕФА вне зависимости от размера и степени профессионализма клуба. Впервые для допуска к участию в клубных соревнованиях УЕФА клубы должны были соблюсти весь набор конкретных критериев.

Предполагалось полностью изменить подход к лицензированию и, что более важно, его философию во всей «европейской пирамиде футбола»: УЕФА, национальных ассоциациях и, наконец, клубах. Ассоциации-члены приобрели большое значение, поскольку стали «лицензиарами», несущими ответственность перед УЕФА, другими ассоциациями-членами и клубами за правильное внедрение системы на своей территории. Из-за значительных различий культуры, общества, финансовых условий и правового поля разных европейских стран, наиболее сложной задачей УЕФА в последние четыре года было последовательное внедрение установленных минимальных стандартов во всех национальных ассоциациях. На сегодняшний день УЕФА может с уверенностью заявить, что эта цель достигнута.

Система лицензирования клубов имеет неоценимое преимущество: сближает ассоциации-члены с их клубами. Повышение качества управления клубами и лицензиарами укрепляет доверие к футболу, привлекает инвесторов и демонстрирует возможности самоорганизованности футбола.

Все это стало возможным благодаря существенной работе, проделанной участниками проекта, и неоценимому вкладу заинтересованных сторон³ за последние годы. За короткий промежуток времени достигнуты значительные результаты, однако, несомненно, еще многое предстоит выполнить. В частности, требуется организовать обмен информацией о том, что может быть достигнуто с помощью системы лицензирования и что не входит в область ее действия.

Система лицензирования клубов направлена на достижение следующих целей:

- дальнейшее внедрение и непрерывное совершенствование стандартов европейского футбола по всем аспектам, а также неизменное уделение внимания в первую очередь подготовке и воспитанию молодых футболистов в каждом клубе;
- обеспечение адекватного уровня управления и организации на клубном уровне;
- адаптация спортивной инфраструктуры клубов с целью обеспечения зрителей и представителей СМИ возможностью посещать стадионы, прошедшие аттестацию, прекрасно оборудованные и безопасные;
- улучшение экономических и финансовых возможностей клубов, повышение их прозрачности и укрепление репутации, уделение должного внимания защите интересов кредиторов;
- обеспечение непрерывного хода международных соревнований в течение одного сезона;
- контроль соблюдения «фэйр плей» в финансовой сфере при проведении соревнований;
- стимулирование сравнительного анализа клубов⁴.

Важно подчеркнуть, что вопреки укоренившемуся мнению система лицензирования клубов не может решить все проблемы клубного футбола. Тем не менее за счет выполнения поставленных целей этот динамичный проект поможет укрепить доверие к футбольной индустрии в целом. Поэтому этот отчет также призван разъяснить данные цели и развеять некоторые серьезные заблуждения касательно системы УЕФА по лицензированию клубов.

«Система лицензирования клубов УЕФА демонстрирует возможности самоорганизованности футбола.»

³ В целях данного отчета под «заинтересованными сторонами» понимаются ассоциации-члены, лиги и клубы

⁴ Задача впервые была включена в руководство УЕФА по лицензированию клубов ред. 2.0.





1

Общие сведения о системе лицензирования клубов



Список правил



Руководство ред.2.0

Система лицензирования клубов регулируется двумя правилами УЕФА: руководством УЕФА по лицензированию клубов и нормативом качества лицензирования клубов УЕФА. Кроме того, она закреплена в нормативной документации — уставе УЕФА⁵.

Руководство УЕФА по лицензированию клубов (в дальнейшем — «руководство») включает в себя минимальные критерии УЕФА, которые должны соблюдать клубы, чтобы получить лицензию для допуска к участиям в клубных соревнованиях УЕФА.

Первые шаги были сделаны в сентябре 1999 г., когда по инициативе Комитета УЕФА по вопросам профессионального футбола к руководству УЕФА обратились с предложением подготовить ряд параллельных исследований на следующие темы: внедрение лицензирования европейских футбольных клубов и введение ограничений на зарплаты игрокам в профессиональной футбольной команде. Исследования подтвердили пользу системы лицензирования клубов при условии создания четкой структуры, в результате чего было предложено внедрить систему. Кроме того, решили не осуществлять обязательный контроль заработной платы в силу невозможности сопоставления финансовых данных от клубов и отсутствия необходимого правового поля. Таким образом, внедрение системы лицензирования было признано приоритетным направлением, и после утверждения Исполнительным комитетом УЕФА была составлена первая редакция руководства при участии восьми ассоциаций-членов (известных как опытные ассоциации⁶). Редакция 1.0 руководства вступила в силу после ее утверждения Исполкомом УЕФА в марте 2003 г. и впервые использовалась в сезоне 2004-2005 гг. (т. е. клубам было необходимо получить лицензию для допуска к участию в соревнованиях УЕФА в сезоне 2004-2005).

Вторая редакция руководства была разработана при участии и поддержке ассоциаций-членов, различных комитетов и двух рабочих групп: финансовой рабочей группы⁷ и юридической рабочей группы⁸, в состав которых вошли эксперты из различных ассоциаций-членов и лиг. Редакция 2.0 руководства была утверждена Исполкомом УЕФА в октябре 2005 г. и впервые будет применяться в сезоне 2008-2009 гг.

Руководство является базовым рабочим документом для национальных ассоциаций и подлежит преобразованию в свод правил с учетом национальной специфики. Другими словами, ассоциации-члены составляют «Правила национальной системы лицензирования клубов», включающие в себя все минимальные критерии руководства. Затем эти правила утверждаются УЕФА.

Национальная ассоциация или ее дочерняя лига (т. е. лицензиар) отвечает за управление системой лицензирования на национальном уровне в соответствии с «Правилами национальной системы лицензирования клубов».

⁵ Устав УЕФА: статья 7bis, раздел 4 и статья 50, раздел 1bis

⁶ Под «опытными ассоциациями» понимаются ассоциации, которые управляли системой лицензирования клубов в течение предварительного периода перед ее распространением на другие ассоциации-члены. С участием экспертов из Англии, Испании, Люксембурга, Нидерландов, Норвегии, Шотландии, Словении и Швеции

⁷ С участием экспертов из Австрии, с Кипра, из Англии, Франции, Германии и Нидерландов

⁸ С участием экспертов из Англии, Италии, Шотландии, Швеции и Швейцарии

Норматив качества лицензирования клубов (в дальнейшем — «Норматив») определяет минимальные требования, которые лицензиар должен выполнять для управления национальной системой лицензирования клубов. Его дополняет пакет нормативов, где представлены дополнительные инструкции по соблюдению требований норматива.

Норматив качества лицензирования клубов был составлен по требованию ассоциаций, делающих первые шаги на этом поприще, с целью обеспечить последовательное применение принципов и методов оценки всеми лицензиарами. Принципы и структура этого документа основаны на признанной во всем мире системе управления качеством ISO 9001:2000 и помогают лицензиарам повышать общую эффективность внутреннего управления. Он был разработан в сотрудничестве с пятью лицензиарами⁹.

Знаете ли вы, что...

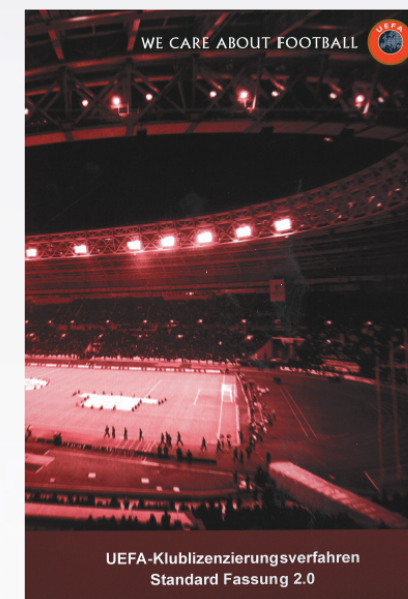
Согласно новому нормативу, лицензиарам дается возможность и рекомендация вводить дополнительные требования, что позволяет подать заявку на сертификат ISO 9001:2000.

Шотландская футбольная ассоциация стала первым лицензиаром, получившим сертификат ISO 9001:2000.

Таким образом, требование выполнять минимальные критерии касается не только клубов, но и лицензиаров, которым разрешается оценивать заявки клуба только при условии соблюдения ими минимальных требований.

Редакция 1.0 норматива впервые вступила в силу в 2004 г., и лицензиары были обязаны выполнять требования норматива по оценке клубов и выдаче лицензий на сезон УЕФА 2004-2005 гг.

После утверждения новой редакции руководства, норматив был также усовершенствован. Впервые новая редакция 2.0 будет использоваться для оценки в сезоне 2007-2008 гг.

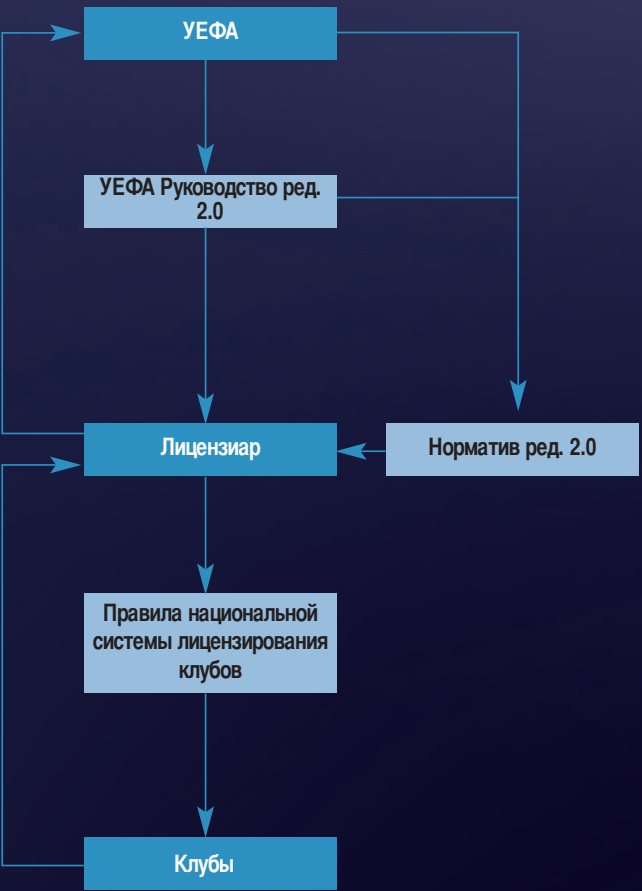


Норматив ред. 2.0

«Таким образом, требование выполнять минимальные критерии касается не только клубов, но и лицензиаров, которым разрешается оценивать заявки клуба только при условии соблюдения ими минимальных требований.»

⁹ С участием экспертов из Бельгии, Болгарии, Германии, Люксембурга и Шотландии

Таблица I: отношения УЕФА — лицензиары — клубы



УЕФА разработала «Руководство УЕФА по лицензированию футбольных клубов ред. 2.0» и «Норматив лицензирования клубов ред. 2.0». УЕФА получает список решений по лицензированию от лицензиаров ежегодно в установленный срок.

«Руководство УЕФА по лицензированию футбольных клубов ред. 2.0» — рабочий документ, в котором описывается система УЕФА по лицензированию клубов. Лицензиар должен включить обязательные критерии и положения в правила национальной системы лицензирования клубов, которые должны быть утверждены УЕФА.

В нормативе качества лицензирования клубов ред. 2.0 указываются требования, которых лицензиары должны придерживаться для последовательной оценки клубов по одним и тем же принципам и методам.

Обязательные критерии и положения, описанные в «Руководстве УЕФА по лицензированию футбольных клубов ред. 2.0», должны быть включены лицензиарами в правила национальной системы лицензирования клубов. Лицензиары могут устанавливать более высокие стандарты и включать дополнительные критерии в свои правила.

Правила национальной системы лицензирования клубов касаются, в том числе, состава, квалификации и процедурных правил для директивных органов, которые подвергаются ежегодной проверке независимой сертификационной организацией.

Футбольные клубы должны отвечать обязательным требованиям, которые определены в правилах национальной системы лицензирования клубов, для получения лицензии на участие в клубных соревнованиях УЕФА.

Взаимосвязанные руководство и норматив образуют уникальную систему — систему лицензирования клубов.

Клубы оцениваются по правилам национальной системы лицензирования клубов, которые содержат минимальные критерии, предусмотренные руководством.

Лицензиары оцениваются согласно нормативу, который также основывается на минимальных критериях, определенных руководством.

Эти комплексные отношения обеспечивают единство методик и принципов оценки клубов всеми лицензиарами, а также гарантируют лицензирование всех клубов ассоциаций-членов УЕФА на базе единообразных систем лицензирования и одних и тех же минимальных критериев.

«Обеспечивается единство методик и принципов оценки клубов всеми лицензиарами. Гарантируется лицензирование всех клубов ассоциаций-членов УЕФА на базе единообразных систем лицензирования и одних и тех же минимальных критериев.»



Характеристики системы

Система была внедрена одновременно во всех ассоциациях-членах УЕФА¹⁰. УЕФА использует систему для определения минимальных стандартов всех трех клубных соревнований. Лицензиарами являются национальные ассоциации, но не УЕФА. Причина этого заключается в том, что ассоциации-члены лучше понимают свои клубы и национальную специфику и с большим успехом способствуют клубам в повышении стандартов. Кроме того, система лицензирования часто распространялась и на участие в национальных соревнованиях.

Лицензиары обладают широкими полномочиями по выработке любых дополнительных критериев и определению области применения всех критериев в национальных правилах. К примеру, УЕФА установила критерии с точки зрения качества, но не количества. Система динамична и основывается на последних разработках и опыте. В результате содержание и характер применения системы лицензирования в некоторой степени варьируются в каждой из 53 ассоциаций-членов, в зависимости от того, пользуется ли уже ассоциация собственной системой лицензирования клубов всего высшего дивизиона для допуска к участию в национальном чемпионате.

В этом отношении следует говорить не о равнозначных условиях для клубов, но о 53 различных правилах национальной системы

лицензирования, за основу которых взяты общие минимальные стандарты, определенные УЕФА, которые, однако, адаптированы лицензиаром в соответствии с его потребностями и задачами. Каждая ассоциация-член решает, к каким клубам применять систему. Минимальным требованием является внедрение системы лицензирования клубов высшего дивизиона, которые допускаются к клубным соревнованиям УЕФА на основе спортивных результатов либо благодаря занимаемым ими местам в классификации «фэйр плей» УЕФА на предстоящий сезон. Однако передовой опыт показывает, что систему лицензирования футбольных клубов следует внедрять для всех клубов высшего дивизиона ассоциации-члена в качестве условия допуска к участию в клубных соревнованиях УЕФА и соревнованиях на национальном уровне (высший и низшие дивизионы). Таким образом, стандарты качества национального чемпионата и клубных соревнований УЕФА повышаются в большом объеме, при этом клубы одного дивизиона функционируют в равных условиях.

Поэтому повышение стандартов качества в результате лицензирования клубов коснулось не только лучших клубов, участвующих в европейских соревнованиях. Более 90 %, т. е. около 655 европейских клубов высших дивизионов подали заявку на получение лицензии на сезон 2007-2008 гг.

УЕФА рекомендует отнестись с особым вниманием к подготовке и принятию таких решений. В частности, лицензиары обязаны очень тщательно рассматривать критерии, подлежащие внедрению в национальных соревнованиях, влияние таких решений на правила проведения национальных соревнований, а также последствия отказа в выдаче лицензии на национальном уровне.



¹⁰ В 2007 г. футбольная ассоциация Черногории стала 53-м членом УЕФА. Система лицензирования начнет действовать в стране, начиная с сезона 2007-2008 гг.

«Следует говорить не о равнозначных условиях для клубов, но о 53 различных правилах системы лицензирования, за основу которых взяты общие минимальные стандарты, определенные УЕФА»

В целом лицензиары использовали следующие альтернативы:

- 1) одна система лицензирования клубов с выдачей одной лицензии для допуска к участию только в соревнованиях УЕФА;
- 2) одна система лицензирования клубов с выдачей одной лицензии для допуска к участию в соревнованиях УЕФА и национальных соревнованиях;
- 3) одна или несколько систем лицензирования клубов с выдачей разных лицензий для допуска к участию в соревнованиях УЕФА и национальных соревнованиях.

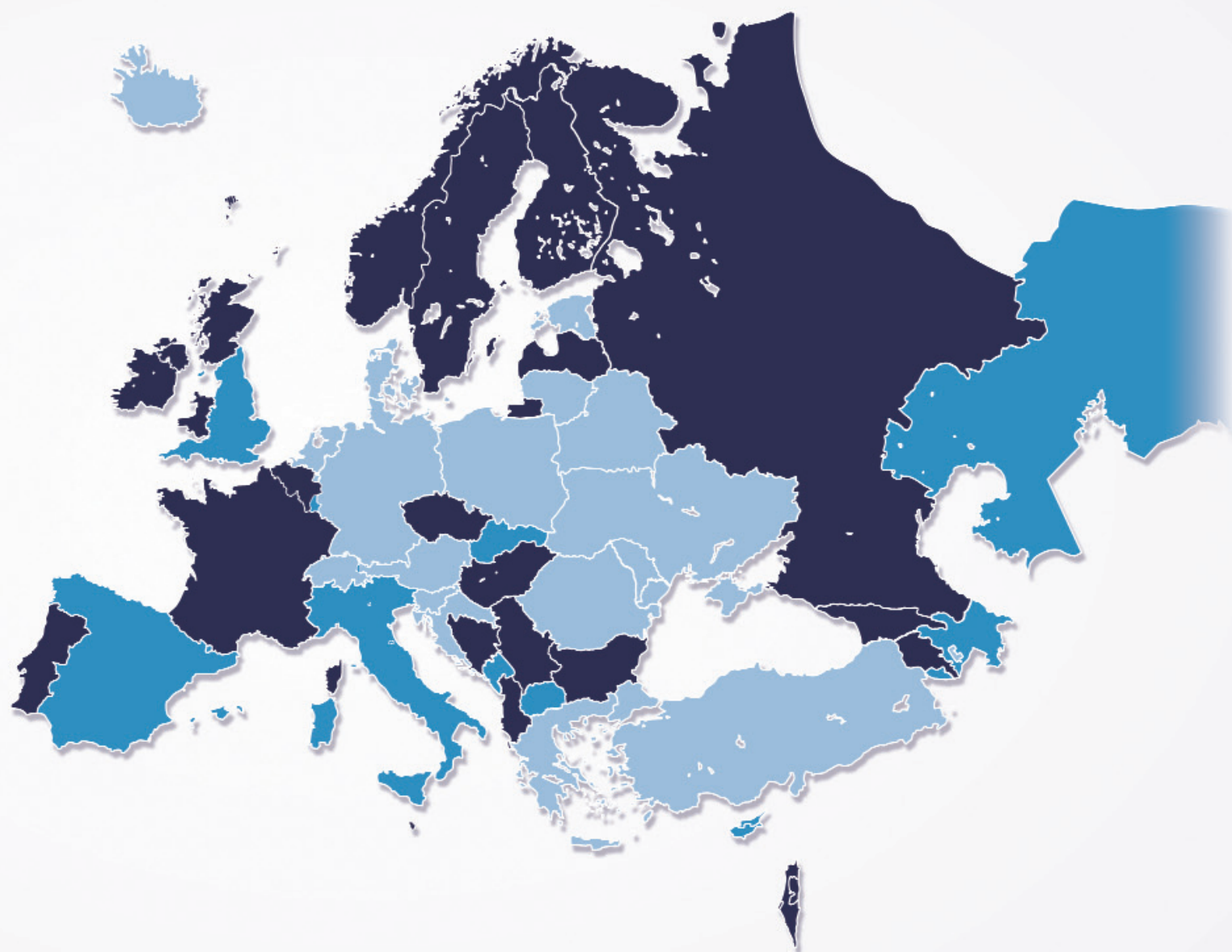
В зависимости от выбранной каждой ассоциацией-членом альтернативы система стала обязательной или применяется на практике:

- а) только клубами, допущенными к участию в соревнованиях УЕФА на основе спортивных результатов;
- б) всеми клубами высшего дивизиона;
- в) всеми клубами высшего дивизиона, а также другими клубами, выступающими в низших дивизионах. Следует отметить, что в таких случаях критерии, предписываемые клубам, выступающим в низших дивизионах, менее требовательны в сравнении с предписываемыми клубам высших дивизионов.

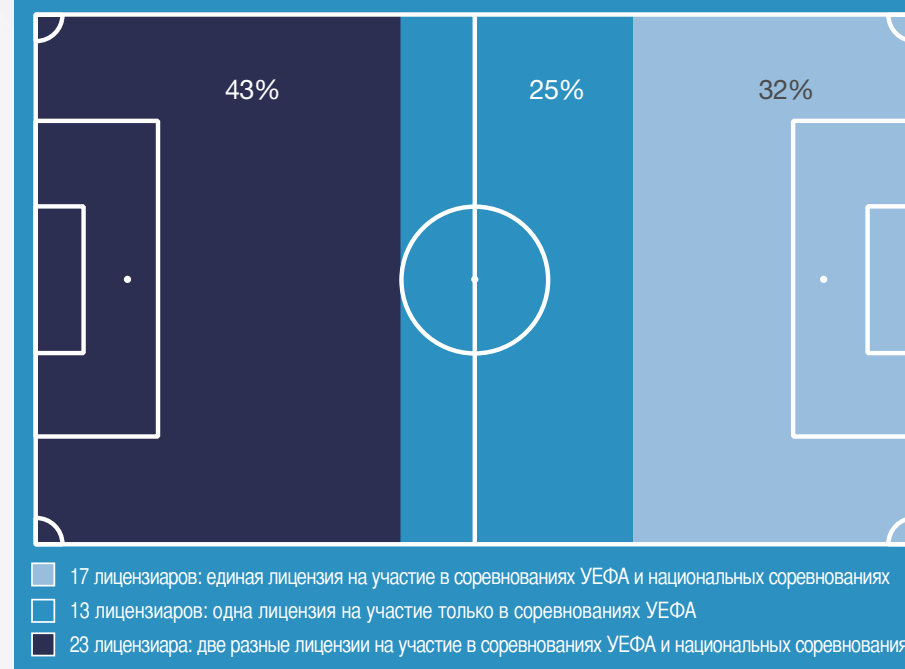
Знаете ли вы, что...

Системой лицензирования клубов предусмотрено требование выполнять минимальные критерии, однако она не предполагает применение единообразных санкций [за несоблюдение клубами критериев лицензирования] в отношении всех ассоциаций-членов.

В отличие от случаев несоблюдения обязательных критериев «А», которое грозит неизменным отказом в выдаче лицензии, несоблюдение критериев «В» предусматривает разные последствия в зависимости от решения лицензиара. Типичными санкциями в таких случаях являются предупреждения, штрафы или требования предоставить гарантии.



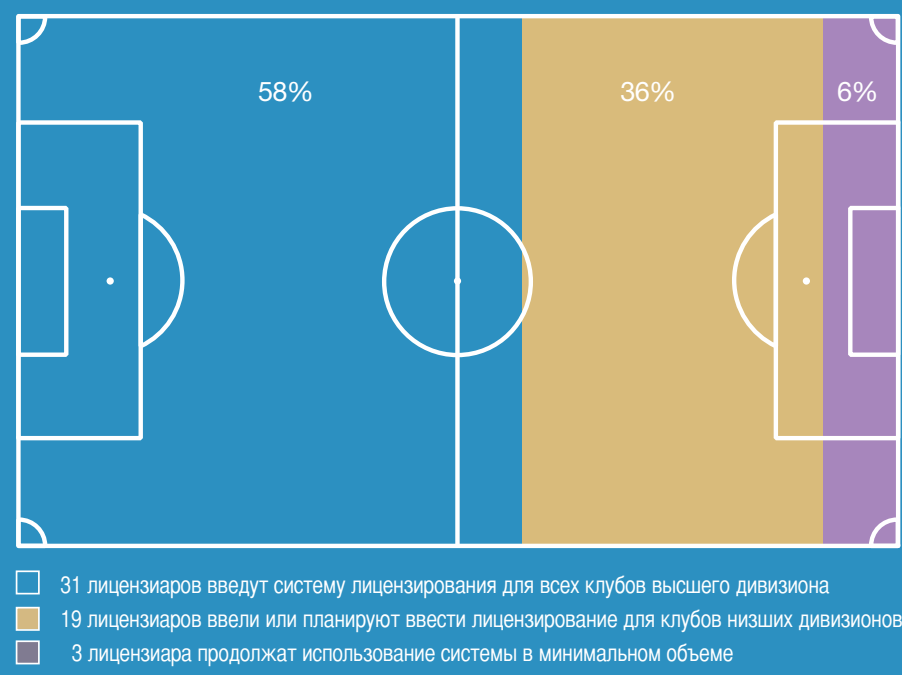
Профиль системы лицензирования — по лицензиарам — сезон 2008-2009 гг.



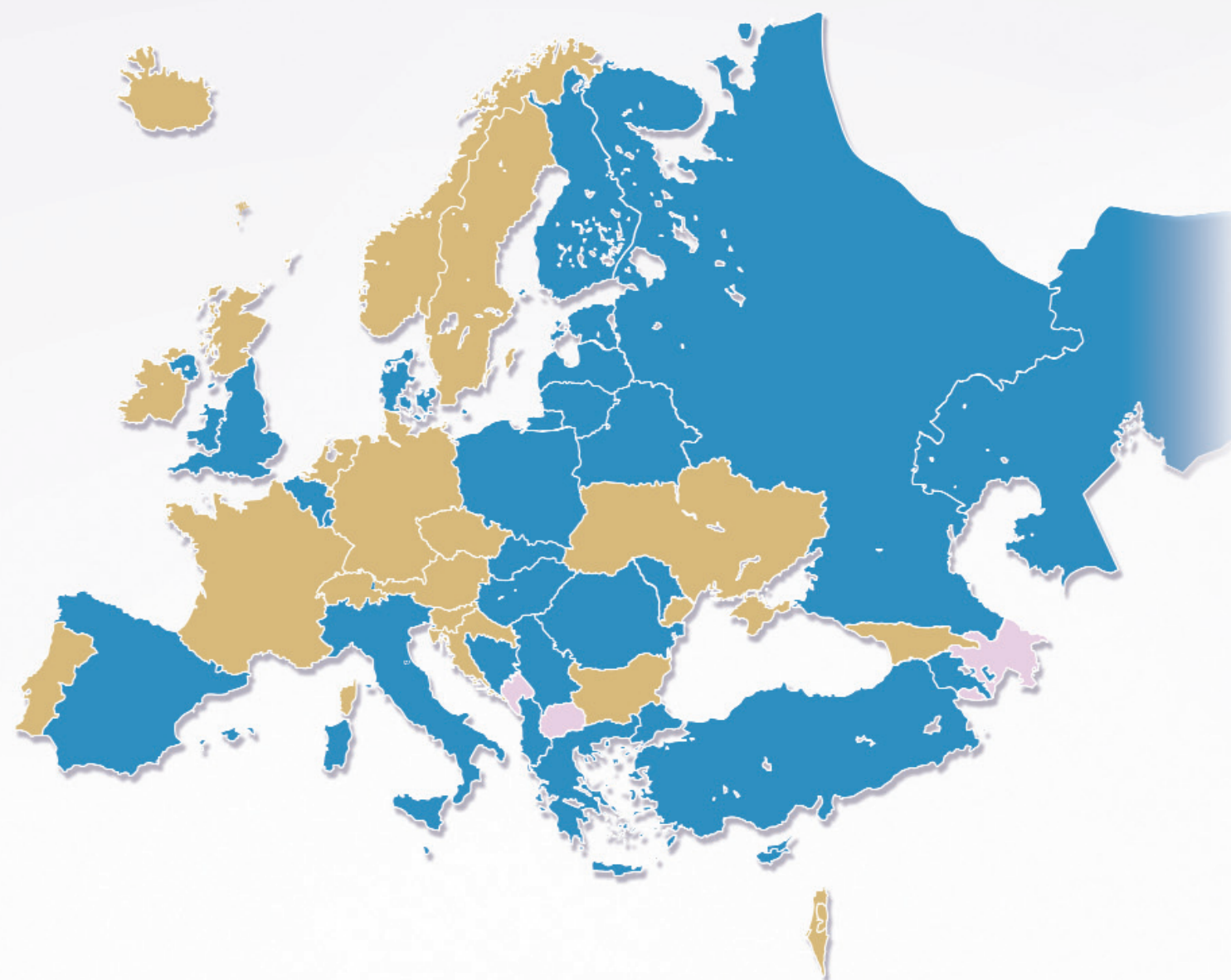
Интересно отметить, что в сезоне 2008-2009 гг. 75 % ассоциаций-членов также внедряют систему лицензирования (или аналогичную процедуру допуска) для допуска к участию в национальном чемпионате. Если система лицензирования будет динамично развиваться, то в будущем этот рисунок, скорее всего, изменится.

Критерии, которые потребуется выполнять клубам, могут быть идентичны критериям, выполнение которых обязательно для допуска к участию в соревнованиях УЕФА (единая лицензия), или могут отличаться от таких критериев (две разные лицензии) большей/меньшей строгостью, разными санкциями при одинаковых критериях или наличием доминирующей категории критериев (например, финансовых).

Участие клубов в системе лицензирования — сезон 2008-2009 гг.



В 50 ассоциациях-членах (т. е. 94 % от общего числа) заявку на получение лицензии подали все или практически все клубы высшего дивизиона. Это произошло по одной из двух причин: а) система стала обязательной для всех клубов, или б) клубы обязаны подавать заявку на получение лицензии в то время, когда национальные соревнования, по результатам которых они получают право участвовать в соревнованиях УЕФА, еще не успевают закончиться. Именно поэтому в Англии и Испании, где система в действительности необязательная, все клубы высшего дивизиона подают заявку на получение лицензии, чтобы получить возможность играть в Европе.







Критерии в руководстве УЕФА по лицензированию клубов

Критерии, предусмотренные руководством, определяют минимальные стандарты, которые должны выполняться клубами, желающими принять участие в европейских клубных соревнованиях. Они являются гибкими, поддерживают и поощряют ассоциации-члены внедрять систему лицензирования, для допуска к участию не только в соревнованиях УЕФА, но и в национальных соревнованиях. Для обеспечения прочной и справедливой основы новой системы УЕФА выработала подход, основанный на шкале оценок от минимальной А до С, свидетельствующей о высоком уровне качества.

Чтобы получить лицензию, клубы должны выполнить все минимальные обязательные критерии, указанные в правилах утвержденной УЕФА национальной системы лицензирования клубов в соответствии с действующим руководством. Выделены следующие основные критерии: спортивные, инфраструктурные, кадровые, административные, правовые и финансовые.

На следующей странице представлено более подробное описание критериев с анализом основных изменений.

Знаете ли вы, что...

В руководстве УЕФА по лицензированию клубов ред. 1.0 критерии были распределены по четырем категориям:

- А выполнять без отклонений;
- В выполнять, прибегая к возможным альтернативам/вариантам;
- С невыполнение чревато санкциями, помимо исключения из клубных соревнований УЕФА;
- D рекомендации, основанные на передовом опыте.

В руководстве УЕФА по лицензированию клубов ред. 2.0 число категорий сократилось до трех. Категории А и В были объединены в одну категорию А. Категория С стала категорией В, а категория D — категорией С.

- А выполнять без отклонений;
- В невыполнение чревато санкциями, помимо исключения из клубных соревнований УЕФА;
- С рекомендации, основанные на передовом опыте.

Таблица II: Руководство УЕФА по лицензированию клубов ред. 1.0 — критерии (начиная с сезона 2004-2005 гг.)

	Критерии категории А	Критерии категории В	Критерии категории С	Критерии категории D
Спортивные (4)	Утвержденная программа развития молодежного футбола Спортивные достижения — главная команда клуба			Обучение игроков молодежных команд Вопросы судейства — программа взаимопонимания
Инфраструктурные (62)	Стадион — сертификация Стадион — безопасность Стадион — утвержденный план эвакуации Стадион — пункт управления Стадион — вместимость Стадион — индивидуальные места Стадион — освещение Стадион — зоны для зрителей Стадион — пункты первой медицинской помощи	Стадион — наличие и готовность Футбольное поле — технические характеристики Размеры футбольного поля Учебно-тренировочные объекты — доступность для клуба	Стадион — правила поведения на стадионе Стадион — места под навесом Стадион — размещение болельщиков Стадион — санузлы Стадион — указатели на стадионе и инструкции на билетах Стадион — помещения для СМИ и ложи прессы Учебно-тренировочные объекты — утвержденная инфраструктура Стадион — помещение для допинг-контроля Стадион — размещение болельщиков-инвалидов	Футбольное поле (3) Стадион (25) Зона стадиона (3) Стадион — помещения для СМИ (9)
Кадровые и административные (15)	Управленческий персонал — генеральный директор Управленческий персонал — секретариат клуба Спортивно-тренировочный состав — руководитель молодежной программы	Управленческий персонал — финансовый директор Спортивно-тренировочный состав — главный тренер Вспомогательный персонал — ответственный за обеспечение безопасности Спортивно-тренировочный состав — медицинский персонал	Спортивно-тренировочный состав — тренеры молодежных команд Вспомогательный персонал — ответственный за связи со СМИ Распорядители	Спортивно-тренировочный состав — главный тренер Вспомогательный персонал — ответственный за связи со СМИ Вспомогательный персонал — ответственный за обеспечение безопасности Распорядители Сектор информационных технологий
Юридические (4)	Документы и подтверждения, необходимые от лицензиата Членство и условия членства	Участие в соревнованиях Выписка из реестра		
Финансовые — этап 1 (4)	Финансовая отчетность, прошедшая аудит Финансовая отчетность за промежуточный период Отсутствие задолженности по трансферам Отсутствие задолженности перед сотрудниками клуба			

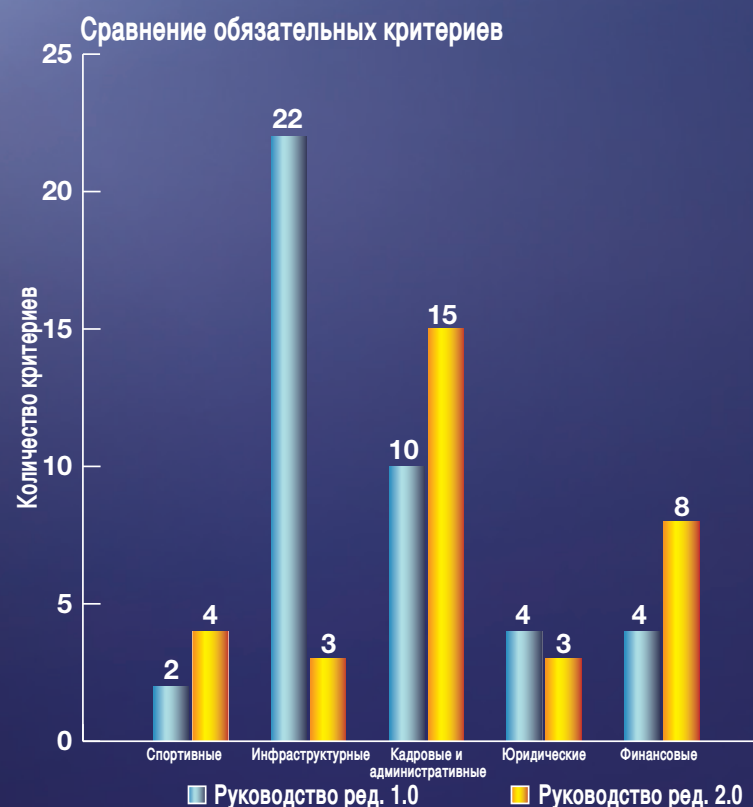
Таблица III: Руководство УЕФА по лицензированию клубов ред. 2.0 — критерии (начиная с сезона 2008-2009 гг.)

	Критерии категории А	Критерии категории В	Критерии категории С
Спортивные (5)	Утвержденная программа развития молодежного футбола Молодежные команды Медицинское обслуживание игроков	Вопросы судейства и правила игры	Политика расового равенства
Инфраструктурные (3)	Стадион, утвержденный для участия в клубных соревнованиях УЕФА Учебно-тренировочные объекты — доступность	Учебно-тренировочные объекты — утвержденная инфраструктура	
Кадровые и административные (15)	Сотрудник по финансовым вопросам Генеральный директор Секретариат клуба Сотрудник по вопросам безопасности Начальник пресс-службы Врач команды Физиотерапевт Главный тренер главной команды Руководитель программы развития молодежного футбола Тренеры молодежных команд Организация обеспечения безопасности и правопорядка — распорядители	Тренер главной команды клуба Права и обязанности Обязательство уведомлять о значительных изменениях Обязанность осуществления замены в ходе сезона лицензирования	
Юридические (3)	Заявление в связи с участием в клубных соревнованиях УЕФА Другие документы и подтверждения, представляемые соискателем лицензии Выписка из реестра		
Финансовые (8)	Годовая финансовая отчетность, прошедшая аудит Финансовая отчетность за промежуточный период, прошедшая проверку Отсутствие задолженности перед другими футбольными клубами по трансферам Отсутствие задолженности перед сотрудниками и социальными фондами/налоговыми органами Официальные письменные заявления, сделанные до принятия решения о предоставлении лицензии Финансовая информация о будущем	Обязательство уведомлять о последующих событиях Обязательство обновлять финансовую информацию о будущем	

Новая редакция руководства была принята лучше, чем ред. 1.0, поскольку имеет более продуманную структуру и более взаимосвязанные критерии и поставленные цели. Она дает основным пользователям (лицензиарам и соискателям лицензии) ясные сведения и указания по соблюдению и оценке системы критериев.

Сами критерии были улучшены с целью повысить их понятность и оставить меньше вариантов субъективного толкования. Особое внимание было уделено обоснованности, соразмерности и измеримости критериев. Несмотря на различия в области культуры, экономики и спорта, порой весьма существенные, ключом к успеху системы лицензирования остается приведение национальных правил в соответствие с национальным законодательством конкретных стран всех 53 ассоциаций-членов. В этом свете следует отметить, что система лицензирования клубов уже была подвергнута аудиту одним антимонопольным органом в Бельгии, в результате чего было установлено, что система отвечает требованиям антимонопольного законодательства, поскольку ее положения обоснованы и соразмерны.

Новые критерии, в особенности финансовые, повлекли за собой адаптацию правил национальной системы лицензирования, в том числе такими опытными лицензиарами, как Германией и Францией. Дирекция "Direction Nationale de Contrôle et de Gestion", консультирующая Футбольную федерацию Франции по финансовым вопросам, в своем недавнем ежегодном отчете о финансовом положении футбольных клубов отметила: "Финансовые критерии, определенные в новом руководстве УЕФА по лицензированию клубов, потребовали внести ряд поправок в правила нашей организации. Стандартизация таких критериев должна улучшить финансовый контроль и единство подхода к оценке европейских клубов".



С переносом инфраструктурных критериев в новые правила УЕФА о стадионах количество обязательных критериев, которые должны выполняться клубами, увеличилось (30 против 20). Обратите внимание, что на схеме не представлены финансовые критерии, соответствующие этапам II и III руководства ред. 1.0, которые не вступили в силу в результате разработки руководства ред. 2.0. Обязательные критерии включают в себя критерии категорий А, В и С согласно руководству ред. 1.0 и критерии категорий А и В согласно руководству ред. 2.0.

«Внедрение финансовых критериев, определенных в новом руководстве УЕФА по лицензированию клубов, потребовало внести ряд поправок в правила DNCG. Укрепление таких критериев должно улучшить финансовый контроль и единство подхода к оценке европейских клубов».

Источник: DNCG, Комиссия по контролю профессиональных клубов, Финансовые отчеты профессиональных клубов Сезон 2005-2006 гг. [свободный перевод]

Спортивные критерии

Спортивные критерии были улучшены с целью подчеркнуть важность развития игроков. Обучение молодых игроков является приоритетным направлением для футбольных клубов. Критерии подчеркивают необходимость стимулировать программы развития молодежного футбола, выявлять и тренировать талантливых игроков. Следует также развивать взаимодействие с обществом.

Таким образом, УЕФА требует, чтобы клубы, допускаемые к участию в европейских клубных соревнованиях, придерживались более высоких стандартов качества. Это соответствует и задачам «Спортивных правил по поощрению подготовки игроков на местах», которые нацелены на поощрение воспитания новых местных талантов на благо развития футбола и установление связей футбольных клубов с местным обществом. По этой причине для получения лицензии футбольным клубам потребуется составить в письменной форме и внедрить программы развития молодежного футбола, соответствующие минимальным стандартам.

Клубы должны будут иметь по меньшей мере четыре молодежных команды, либо собственных, либо принадлежащих дочернему клубу (вместо трех команд, предусмотренных ранее руководством ред. 1.0). Такие молодежные команды должны тренироваться под руководством высококвалифицированных тренеров.

Знаете ли вы, что...

От клубов требуется подготовить программу развития молодежного футбола, включающую по меньшей мере следующие сведения:

- а) задачи и принципы развития молодежного футбола;
- б) организация сектора молодежного футбола;
- в) персонал (технический, медицинский, административный и т. д.) с указанием необходимого минимального уровня квалификации;
- г) инфраструктура, доступная сектору молодежного футбола;
- д) финансовые ресурсы;
- е) программы обучения футболу для различных возрастных групп;
- ж) программы обучения правилам игры;
- з) медицинское обслуживание игроков молодежных команд;
- и) процедура проверки и направления отзывов для оценки результатов и выполнения поставленных задач;
- к) срок действия программы.



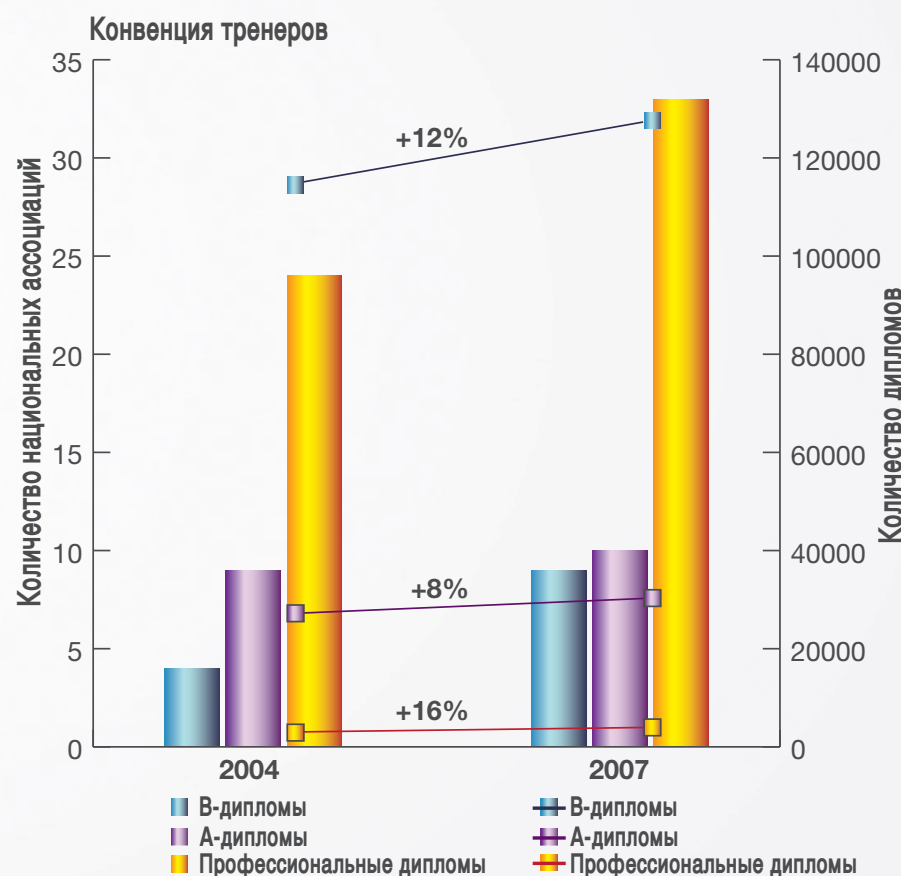
«Влияние на подготовку тренерского состава и выдачу тренерских лицензий в Бельгии оказалось положительным. С момента внедрения обязательных лицензий было отмечено существенное увеличение количества желающих получить свидетельство на всех уровнях.»

Мишель Саблон, технический директор, Футбольная ассоциация Бельгии [свободный перевод]

Кадровые и административные критерии

Соискатели лицензии также должны выполнять большое количество профессиональных и административных требований. Теперь клубы будут обязаны своевременно информировать лицензиара о значительных изменениях в структуре персонала (например, о смене главного тренера). Это призвано обеспечить выполнение минимальных стандартов на протяжении всего сезона. Более того, особое внимание было уделено подготовке тренерского состава с целью сохранить и в дальнейшем улучшить качество европейского футбола. В связи с этим была установлена более четкая связь с «Конвенцией УЕФА по взаимному признанию квалификаций тренеров¹¹» (в дальнейшем — «Конвенция»), поэтому критериям будут удовлетворять только тренеры, включая иностранных, имеющие самую высокую квалификацию ассоциации-члена, которой подчиняется клуб. Внедрение конкретных критериев лицензирования, связанных с квалификацией тренеров (главного тренера, помощника тренера, руководителя по развитию молодежных команд и тренеров молодежных команд), значительно стимулировало соблюдение Конвенции и программ подготовки тренерского состава по всей Европе. Если до внедрения системы лицензирования клубов главный тренер на территориях некоторых ассоциаций мог не иметь специальной подготовки и соответствующего диплома, то сейчас это стало невозможным, в особенности для клубов, желающих участвовать в европейских соревнованиях. Наконец,

под влиянием системы лицензирования клубов изменились и прочие правила УЕФА: с 2009 г. специальный диплом должны будут иметь не только тренеры клубов, но и тренеры национальных команд (команд с игроками до 21 года: с осени 2009 г.; первых национальных команд (A-National level): с осени 2010 г.).



¹¹ Основная цель Конвенции — повысить качество подготовки тренерского состава с точки зрения продолжительности и содержания до минимально необходимого уровня.

Знаете ли вы, что...

До сезона 2009-2010 гг. главные тренеры будут удовлетворять критериям лицензирования при наличии у них свидетельства, подтверждающего квалификацию, выданного их ассоциацией-членом. Такое свидетельство, подтверждающее квалификацию, выдается при наличии пятилетнего опыта работы в качестве главного тренера команды любого клуба высшего или второго дивизиона ассоциации-члена. Начиная с сезона 2009-2010, новые свидетельства, подтверждающие квалификацию, использоваться не будут. Свидетельства, выданные до 2009 г., останутся действительными.

В 2004 г., когда система лицензирования вступила в силу, Конвенцию соблюдали 37 ассоциаций-членов и общее число дипломов составляло 143757. К июню 2007 г. Конвенция соблюдалась всеми ассоциациями-членами (за исключением нового члена, футбольной ассоциации Черногории). Количество выданных дипломов составило 163001; т. е. увеличилось на 12 % по сравнению с 2004 г.

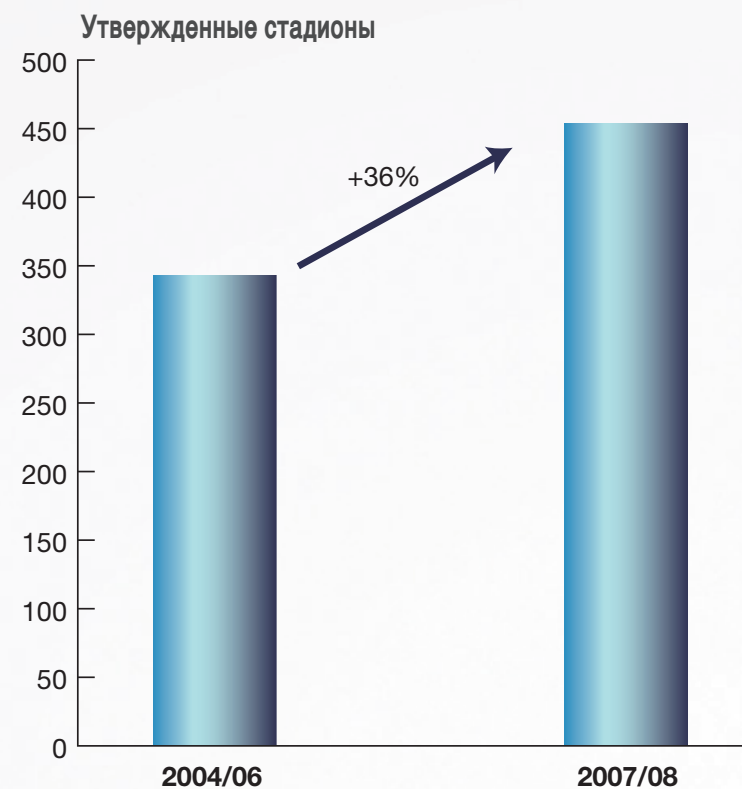
«Вложение средств в развитие футбольных стадионов свидетельствует о целеустремленной деятельности Футбольной ассоциации Ирландии по внедрению всех аспектов системы лицензирования клубов в премьер-лиге Эрком.»

Г-н Джон О'Донахью, министр спорта Республики Ирландия, источник: Irish Examiner от 22 июля 2005 г. [свободный перевод]

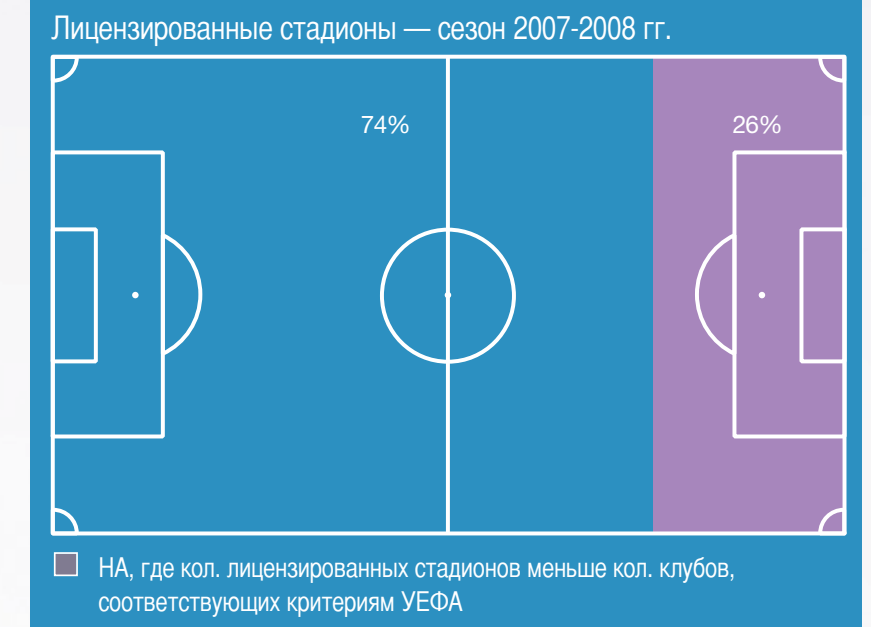
Инфраструктурные критерии

Соискатель лицензии должен подтвердить наличие у него стадиона, соответствующего ряду минимальных критериев и утвержденного лицензиарами. Однако такое утверждение не гарантирует, что утвержденный стадион может использоваться для всех клубных соревнований УЕФА или на протяжении всего соревнования. Для различных клубных соревнований УЕФА или различных этапов одного соревнования установлены и должны выполняться разные критерии качества. Например, стадион, принимающий матчи группового турнира Лиги Чемпионов УЕФА, должен отвечать более высоким стандартам, чем стадион, принимающий матчи отборочного турнира Лиги Чемпионов. Поэтому в распоряжении клуба должен находиться по меньшей мере один стадион, где можно будет провести все игры соревнования, участником которого клуб станет на основе спортивных результатов. Важно отметить, что стадион может непосредственно принадлежать футбольному клубу или может быть арендован для проведения домашних матчей соревнования. Вышеупомянутый подход способствовал улучшению некоторых стадионов Европы за счет выполнения правил лицензирования, а также росту требований, закрепленных в положениях о проведении соревнования. К примеру, значительные усилия были приложены в Республике Ирландия, где правительство выделило 15,8 миллиона евро на повышение стандартов на стадионах клубов лиги в соответствии с требованиями схемы лицензирования клубов. В новом руководстве ред. 2.0 большинство инфраструктурных критериев, за исключением относящихся к учебно-тренировочным объектам, было включено в новые правила УЕФА о стадионах, причем выполнение этих правил будет приравниваться к выполнению аналогичных правил системы лицензирования. В результате весь подход к

инфраструктурным требованиям был согласован с другими правилами УЕФА. Критерии собраны в одном документе во избежание неверного толкования предыдущих критериев лицензирования (где главное внимание уделялось структурным вопросам) и требований, содержащихся в положениях о проведении соревнований (где главное внимание уделялось вопросам функционирования).



Количество утвержденных стадионов по сравнению с тремя прошлыми годами увеличилось на 36 %, тогда как количество подающих заявки на получение лицензии выросло только на 12 %. Развитие обеспечено поддержкой со стороны УЕФА, организованной через фонды HatTrick, а также крупными инвестициями клубов или государственных органов, сделанными с целью удовлетворения критериям лицензирования.



В сезоне 2007-2008 гг. количество лицензированных стадионов, находящихся в распоряжении 26 % (14) ассоциаций-членов, будет меньше числа команд, получивших право играть в европейских соревнованиях. Вследствие этого ряд команд будет использовать чужие стадионы.

Для этого же сезона 14 лицензиаров заявили о наличии трех лицензированных стадионов на своей территории (18 в сезоне 2004-2005 гг.), при этом 21 лицензиаров заявили о наличии по меньшей мере десяти лицензированных стадионов (13 в сезоне 2004-2005 гг.).

Юридические критерии Финансовые критерии

Юридические критерии были упрощены, и в то же время было подчеркнуто, что клубам следует признать Спортивный арбитражный суд в Лозанне единственным компетентным органом для разрешения разногласий на международном уровне.

«Способность клуба непрерывно осуществлять свою деятельность в обозримом будущем стала ключевым элементом новой системы».

Наконец, в сотрудничестве с ассоциациями-членами были пересмотрены финансовые критерии. В частности, неоценимую поддержку оказала финансовая рабочая группа, составленная из финансовых экспертов, представлявших шесть лицензиаров. Если потребовать от клубов представлять отчетность согласно IFRS (International Financial Reporting Standards — Международные стандарты финансовой отчетности), то это повысит единообразие отчетности, однако ред. 2.0 не содержит подобного требования. В действительности IFRS были лишь недавно введены для компаний, акции которых торгуются на фондовой бирже, в том числе ряда крупнейших компаний Европы, поэтому едва ли все клубы смогут удовлетворить эти требования к отчетности. Клубы продолжают сдавать отчетность согласно национальным правилам, однако в последние внесены требования для всех клубов представлять некоторую минимальную информацию, например классификацию доходов по источникам и диаграмму денежных потоков. Это повысит прозрачность финансовой деятельности. Более того, теперь бухгалтерская документация будет подвергаться аудиту согласно IAS (International Auditing Standards — Международные стандарты аудита) (или национальным стандартам, если они аналогичны IAS) с целью обеспечения одинакового качества оценки во всех ассоциациях-членах. Новая редакция больше не ограничивается требованием представлять только статистические данные (например, финансовую отчетность, подвергнутую аудиту), а также предписывает подачу финансовой информации о будущем. Теперь все клубы обязаны представлять информацию о бюджете, то есть ключевым элементом новой системы является способность клуба непрерывно осуществлять свою деятельность в обозримом будущем. Клубы могут страдать от

недостатка средств или иметь долги; однако, чтобы получить лицензию, они должны продемонстрировать способность непрерывно осуществлять свою деятельность и отсутствие просроченной задолженности перед другими клубами, своими сотрудниками и социальными фондами/налоговыми органами. Эти финансовые критерии остаются ключевыми, их значение было дополнительно подчеркнуто. К примеру, теперь клубы должны будут выплачивать все просроченные задолженности другим клубам и своим сотрудникам до 31 марта. Таким образом, для всех лицензиаров был установлен общий крайний срок, что обеспечит более понятный подход и повышение прозрачности. После внедрения руководства ред. 1.0 клубы представили лицензиарам большой объем финансовой и прочей информации. Задача поощрения сравнительного анализа, на которую указывается в руководстве ред. 2.0, позволит лицензиарам проработать эту информацию и дать клубам отзывы со структурированным анализом.

В настоящее время благодаря работе менеджеров по лицензированию УЕФА имеет возможность собирать совокупную финансовую информацию от многочисленных лицензиаров. В результате этой деятельности будет составлена первая общеевропейская картина европейского клубного футбола. Требования, включенные в новые финансовые критерии, позволят проводить расширенное сравнение и повышать прозрачность футбольной индустрии в предстоящие годы.



В настоящее время затруднена оценка результатов внедрения финансовых критериев руководства ред. 1.0. Недавний опрос, проведенный среди 30 % лицензиаров, показал, что внедрение критериев, в частности с целью защиты кредиторов (в особенности других футбольных клубов и сотрудников), принесло положительный результат и сыграло существенную роль в повышении эффективности управления денежными средствами клуба. Важно подчеркнуть, что все лицензиары, не имевшие подобных критериев и впервые внедрившие меры по защите футбольных кредиторов, достигли значительных результатов. К примеру, существенно сократилось число разногласий, переданных в компетентные национальные или международные органы в связи с невыплатой трансферных сумм другому клубу, заработных плат и премий сотрудникам. На это могли повлиять и другие различные факторы (например, сокращение числа трансферов), однако большинство лицензиаров считают влияние критериев системы лицензирования значительным. Лицензиары, на территориях которых часто возникают разногласия между клубами, игроками или тренерами, например Кипр, Италия или Словения, зарегистрировали снижение количества претензий в 1/2-3/4 раза.

«Внедрение финансовых критериев несомненно привело к значительному сокращению количества разногласий по поводу просроченных задолженностей перед сотрудниками.»

Франческа Санзоне, менеджер по лицензированию, Футбольная федерация Италии [свободный перевод]

Знаете ли вы, что...

Новые правила должны быть утверждены за несколько лет до их вступления в силу с тем, чтобы обеспечить надлежащее внедрение и дать клубам время подготовиться к соблюдению установленных стандартов. В частности, это касается новых финансовых критериев. Поскольку эти критерии могут основываться на финансовой отчетности за год, предшествующий сезону лицензирования, или могут быть конкретно связаны с такой отчетностью, клубы должны ознакомиться с ними заранее, чтобы рассмотреть и включить в бухгалтерский учет. По этой причине новые правила лицензирования были утверждены в конце 2005 г., однако впервые вступят в силу для допуска к участию в сезоне 2008-2009 гг.

Требования норматива качества лицензирования клубов УЕФА

Требования норматива призваны гарантировать единство методов и принципов, которых придерживается каждый лицензиар при оценке. Норматив также помогает лицензиарам (ответственным за оценку удовлетворения клубами критериев лицензирования) непрерывно повышать производительность и эффективность на благо клубов и их собственной организации. Основное внимание уделяется управлению процессами, составляющими систему лицензирования клубов, взаимосвязи этих процессов, а также вкладу и результатам, объединяющим эти процессы.

Таким образом, требования не ограничиваются только процедурой оценки клубов-соискателей лицензии (т. е. основной деятельностью лицензиаров), но также содержат более общие требования, которые связаны с принципами управления качеством и ориентацией на процессы. Они подразделяются на пять групп: «Управление», «Ресурсы», «Документация», «Проверка и усовершенствование» и «Порядок лицензирования». Для последовательного применения системы лицензирования во всей Европе все лицензиары подвергаются проверке по требованиям норматива независимым органом сертификации (SGS, Société Générale de Surveillance), который является одним из мировых лидеров в этом секторе.

На основании результатов ежегодной проверки орган сертификации выдает сертификаты. 40 требований подразделяются на незначительные и главные. Согласно нормативу ред. 2.0, невыполнение главных требований влечет за собой незамедлительный отказ в выдаче сертификата или его отзыв. Коррективные меры могут быть приняты только в следующем цикле лицензирования. Невыполнение главных требований должно быть устранено в срок, установленный органом сертификации. Такой подход является более строгим в сравнении с нормативом ред. 1.0, согласно которому лицензиары в течение установленного срока могли устранить нарушения и пройти ежегодную сертификацию.

«Система лицензирования оказала положительное влияние на Исландию. Клубы получают улучшенные объекты и стадионы, а финансовые аспекты деятельности станут более прозрачными и надежными».

Омар Смарассон, футбольная ассоциация Исландии. Источник: Sportbusiness International от 01 января 2005 г. [свободный перевод]

Таблица IV: Норматив качества лицензирования клубов УЕФА ред. 2.0 — Требования

Руководство	Ресурсы	Документация	Внутренняя проверка	Порядок лицензирования
Обязательства руководства	Конфиденциальность	Контрольный список	Управление жалобами	Документально зафиксированный порядок лицензирования с установленными ключевыми шагами.
Обязательства руководства Установленные правила национальной системы лицензирования клубов	Независимость	Система хранения и архивации	Отзывы клубов	График процесса лицензирования
Политика лицензирования клуба	Должностная инструкция	Метод идентификации и отслеживания документов и записей	Отзыв председателей директивных органов	Уведомление УЕФА о решениях лицензирования
Цели лицензирования клубов	Оценка производительности, квалификации и потребностей в обучении	Возврат оригиналов	Внутренний контроль	
Организационная диаграмма	Оценка обучения	Процедура управления документооборотом и записями	Оценка риска	
Состав, независимость и квалификация директивных органов	Оценка внешних поставщиков	Руководство по контролю качества	Срок действия установленных правил национальной системы лицензирования клубов	
Процедура принятия решений	Метод закупок		Соблюдение кодекса поведения	
Ежегодная оценка			Коррективные меры	
Сообщения для лиц в организации и за ее пределами			Анализ в письменной форме итогов деятельности по пунктам IR.01-IR.08 и сравнение с поставленными целями	
Материальные ценности и кадры			Процедура деятельности по пунктам IR.01-IR.09 и MA.08	
Анализ данных				
Кодекс поведения				
Потребности клиента				
Карта процесса				

Знаете ли вы, что...

Для допуска к участию в клубных соревнованиях УЕФА сезона 2007-2008 гг. клубы будут оцениваться лицензиарами согласно требованиям, определенным нормативом ред. 2.0. Эти требования призваны улучшить управление на уровне лицензиаров с целью обеспечения последовательного соблюдения четко определенных и утвержденных процедур, а также систематического подхода к постоянному совершенствованию. Сертифицированные лицензиары могут затем использовать марку SGS в переписке и организационных документах, а также в связи с оказываемыми услугами.



¹ Марка SGS, использовавшаяся с сезона 2004-2005 гг.
² Марка SGS, используемая с сезона 2007-2008 гг. и в будущем.

Полужирным шрифтом выделены
главные требования





2

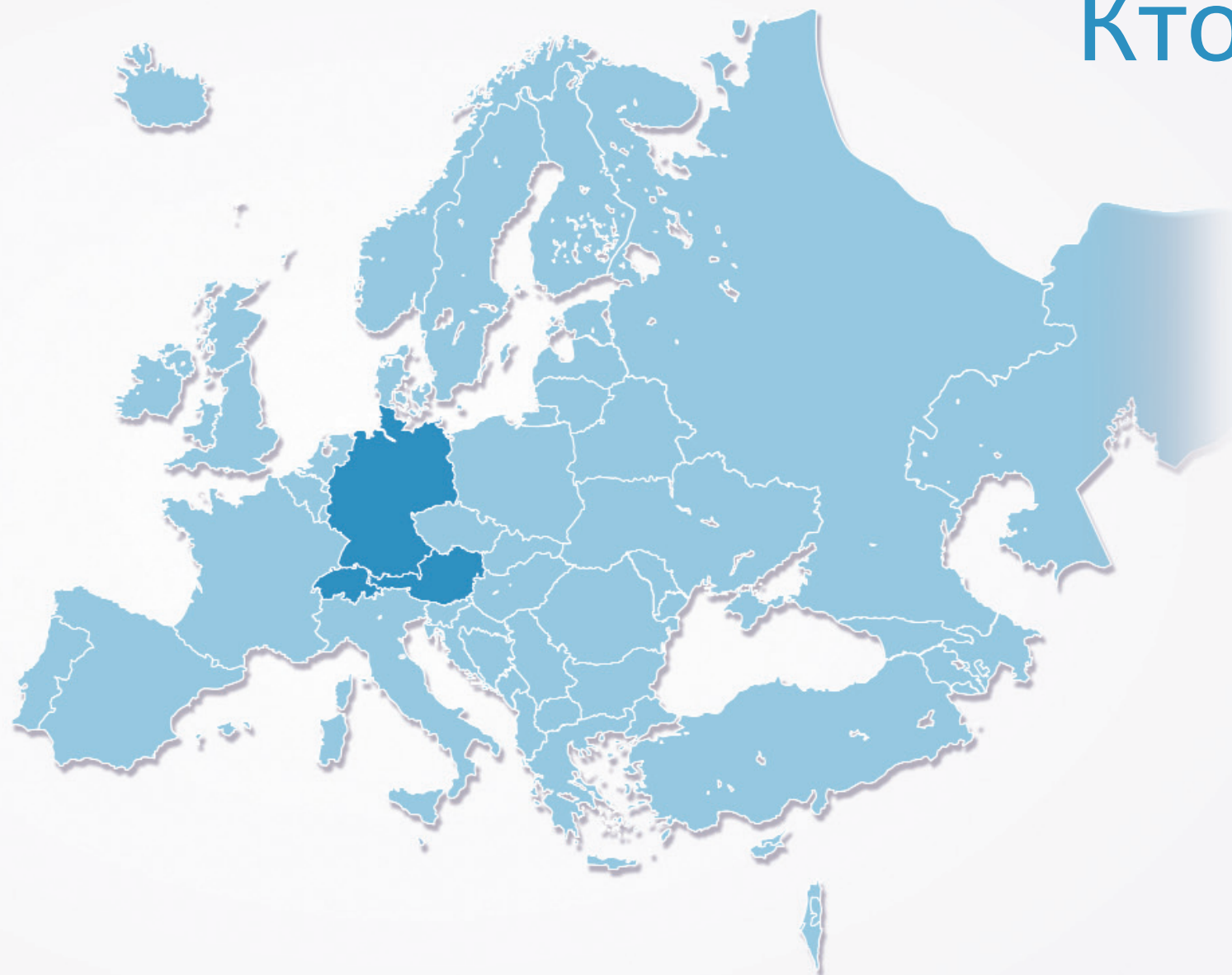
Лицензиар и соискатель лицензии

Кто такой лицензиар?

Лицензиаром является национальная ассоциация. При определенных условиях национальная ассоциация имеет право делегировать полномочия по лицензированию клубов дочерней лиге. Однако она остается ответственной перед УЕФА за правильное внедрение системы лицензирования. Лицензиар руководит системой лицензирования, назначает соответствующие лицензирующие органы, устанавливает необходимые процедуры и принимает решение о выдаче лицензии.

Знаете ли вы, что...

До внедрения системы лицензирования клубов УЕФА ряд ассоциаций-членов уже внедрил критерии, которые должны выполняться клубами для получения допуска к участию в национальных соревнованиях. Однако эти критерии в основном касались финансовых вопросов. В частности, такая ситуация наблюдалась в Австрии, Франции, Германии, Нидерландах, Израиле и Швейцарии. В этом отношении система лицензирования клубов УЕФА привнесла большие изменения, поскольку объединила в одном нормативном документе другие критерии (спортивные, инфраструктурные, кадрово-административные, юридические и финансовые) в рамках единого структурного подхода.



■ Профессиональные лиги, управляющие системой лицензирования: немецкая футбольная лига, австрийская футбольная бундеслига и швейцарская футбольная лига

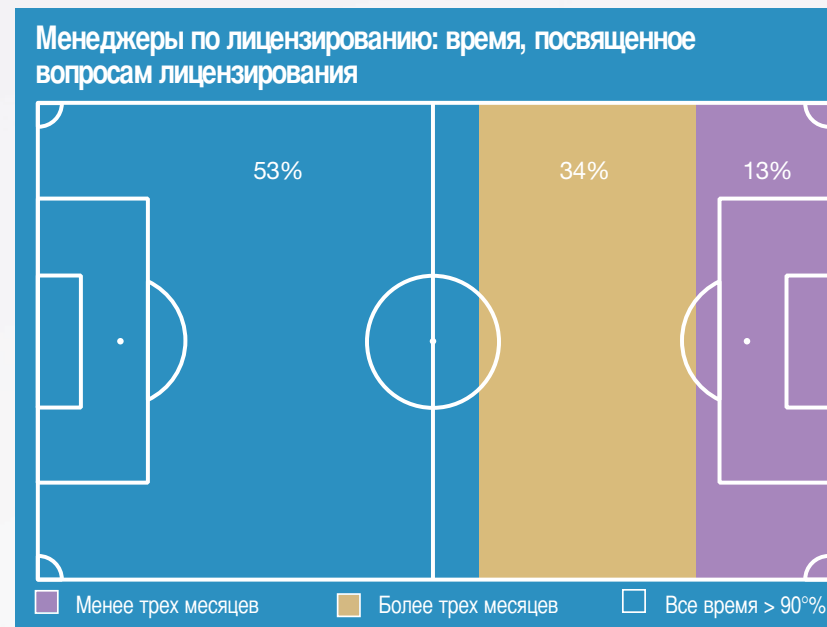
Административный орган по лицензированию и директивные органы

Лицензиар также учреждает надлежащий административный орган и назначает его штатный персонал, обладающий необходимой квалификацией. В частности, в круг обязанностей административного органа по лицензированию входит следующее:

- подготовка, реализация и дальнейшее развитие системы лицензирования клубов;
- управление оценкой клубов;
- обеспечение административной поддержки директивных органов;
- оказание содействия лицензиарам, предоставление им консультационных услуг и контроль их деятельности в течение сезона;
- выполнение функций контактного лица и консультанта для отделов лицензирования других ассоциаций-членов УЕФА и самой УЕФА.

Менеджер по лицензированию

Каждая национальная ассоциация назначает менеджера по лицензированию, который управляет работой отдела лицензирования и координирует ее. 53 менеджерами по лицензированию обычно являются сотрудники, работающие на полную ставку и занимающиеся исключительно вопросами лицензирования. Обычно менеджеры по лицензированию используют результаты, полученные экспертами по критериям, и подчиняются непосредственно директивным органам. В редких случаях (22 %) менеджеры по лицензированию выступают исключительно координаторами, поскольку эксперты сообщают результаты своих оценок непосредственно директивным органам. В большинстве случаев (85 %) менеджер по лицензированию является руководителем отдельного подразделения или отдела в организации лицензиара и подчиняется непосредственно генеральному секретарю или совету лицензиара.



Менеджер по лицензированию играет ключевую роль в административном органе. Он координирует работу всего органа, оказывает поддержку директивным органам и помогает клубам в ходе всего сезона. В большинстве национальных ассоциаций (53 %) менеджер по лицензированию посвящает все время вопросам лицензирования, в большинстве остальных случаев (34 %) менеджер по лицензированию большую часть времени (более 3-х месяцев) уделяет вопросам лицензирования и при этом выполняет и другие обязанности. В редких случаях (13 %), по оценкам, работа менеджеров по лицензированию занимает меньше трех месяцев, однако в таких случаях большая часть объема работы менеджера по лицензированию ложится на экспертов, которые интенсивно задействованы в ходе всего сезона.



Процент уволенных среди менеджеров по лицензированию показывает, как часто сменялись менеджеры по лицензированию на национальном уровне ежегодно.

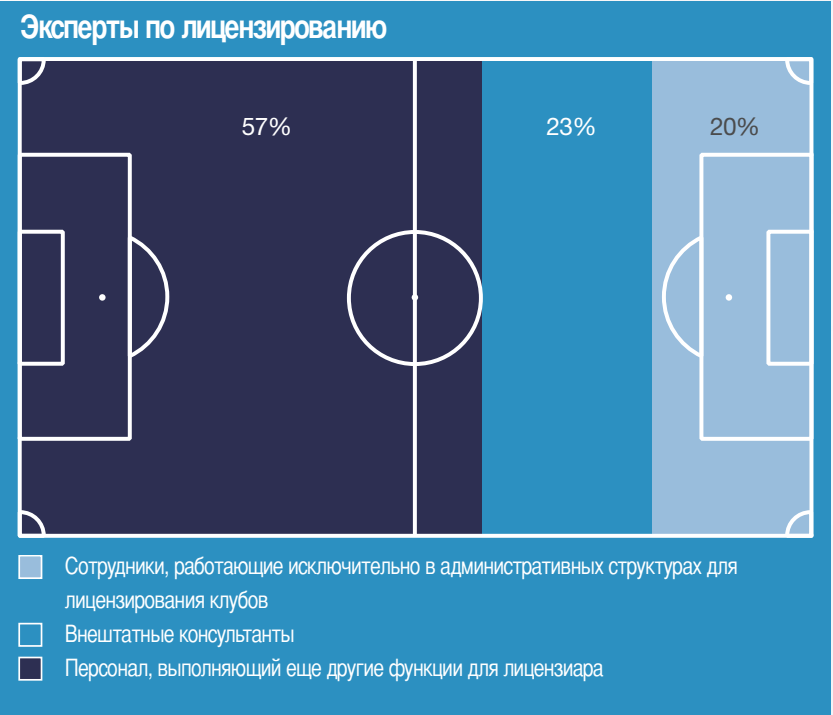
Процент уволенных был стабильным, за исключением 2003 г., когда на места многих руководителей проекта составления и внедрения правил пришли новые менеджеры по лицензированию, взявшие на себя обязанности по управлению системой. В среднем ежегодно заменялось 15 % (1 из 6) менеджеров по лицензированию. Это может представлять серьезную проблему для лицензиаров, и необходимо эффективное общее управление, чтобы обеспечить надлежащую передачу опыта между персоналом. В таких случаях УЕФА должна гарантировать, чтобы новый менеджер по лицензированию оперативно разобрался в системе и осуществил управление следующим циклом лицензирования на должном уровне. Хотя процент уволенных является высоким, следует отметить, что 24 менеджера по лицензированию продолжают работать с самого момента внедрения системы в 2003 г.

316 Эксперты по лицензированию

Каждый административный орган по лицензированию укомплектован персоналом и экспертами по лицензированию, оказывающими менеджерам по лицензированию поддержку по административным и техническим вопросам. По меньшей мере один эксперт должен обладать знаниями в области финансов и дипломом бухгалтера/аудитора, признаваемым соответствующим национальным органом (например, национальной торгово-промышленной палатой), или должен иметь стаж нескольких лет работы в вышеуказанных областях (свидетельство о признании квалификации).

Всего 316 экспертов по лицензированию оценивают документацию по лицензированию, представленную клубами-соискателями лицензии, и подчиняются менеджеру по лицензированию или директивным органам, вне зависимости от того, удовлетворены ли минимальные обязательные критерии.

Эксперты по лицензированию чаще всего (57 %) являются сотрудниками лицензиара, которые также имеют другие обязанности в национальной ассоциации и оказывают поддержку менеджерам по лицензированию, поскольку обладают знаниями в конкретных сферах футбола. Интересно отметить, что 23 % экспертов — внештатные консультанты, которые, в частности, уполномочены лицензиаром на оценку финансовых и правовых критериев. Наконец, только 20 % экспертов работают исключительно в административном органе по лицензированию.



480 Директивные органы

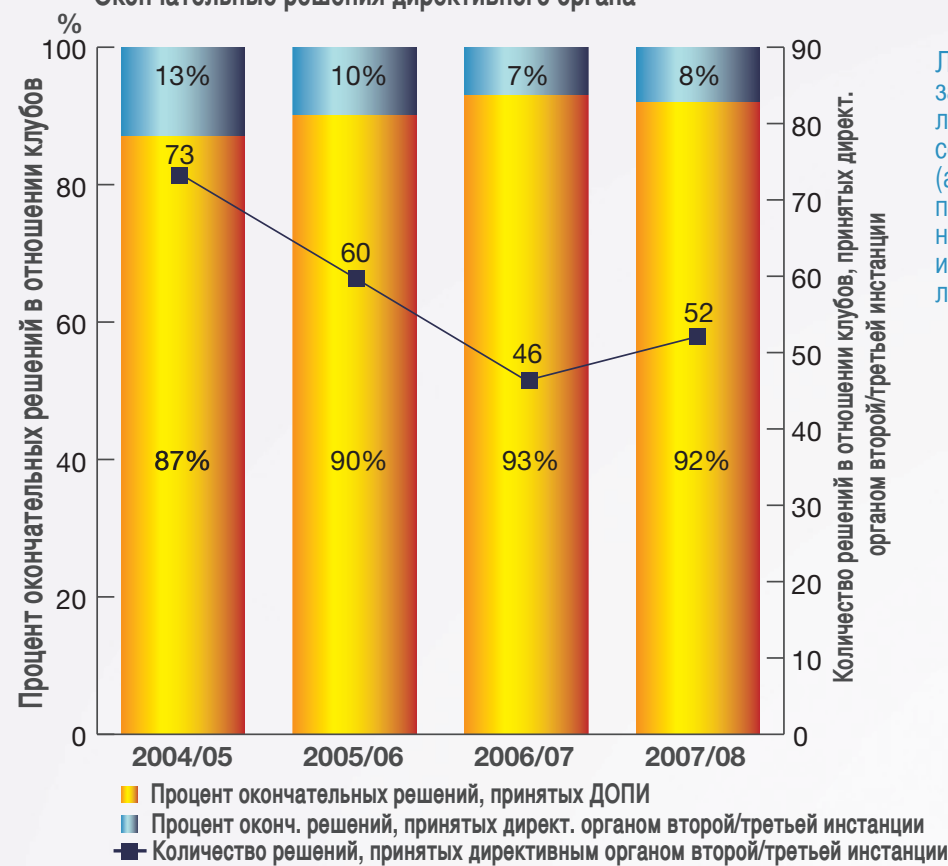
Лицензиар учреждает по меньшей мере два директивных органа: директивный орган первой инстанции (ДОПИ) и апелляционный орган (АО). В состав директивных органов должны входить по меньшей мере один квалифицированный юрист и аудитор, квалификация которых признается соответствующей национальной профессиональной организацией. Эти органы принимают решение о выдаче лицензии. Решение апелляционного органа является окончательным, если иного не предусмотрено правилами лицензиара.

В директивных органах задействовано разное количество сотрудников, однако в большинстве случаев в состав директивного органа первой инстанции входят пять членов, апелляционного органа — семь членов, при этом кворум для обоих органов обычно равен трем членам. В общей сложности около 480 человек во всей Европе участвуют в принятии решений, связанных с вопросами лицензирования клубов.

В некоторых ассоциациях-членах система лицензирования контролируется дополнительными инстанциями (например, Арбитражным судом), которые в конечном итоге принимают окончательное и обязательное к исполнению решение. К примеру, это касается Австрии, Бельгии, Франции, Германии, Италии, Люксембурга, Швейцарии и Украины.

Директивные органы обязаны соблюдать минимальные требования к сохранению конфиденциальности и независимости, а также строго выполнять установленные процедуры. Поэтому, чтобы гарантировать разделение полномочий, членам апелляционного органа запрещается заседать в любом другом уставном комитете лицензиара.

Окончательные решения директивного органа

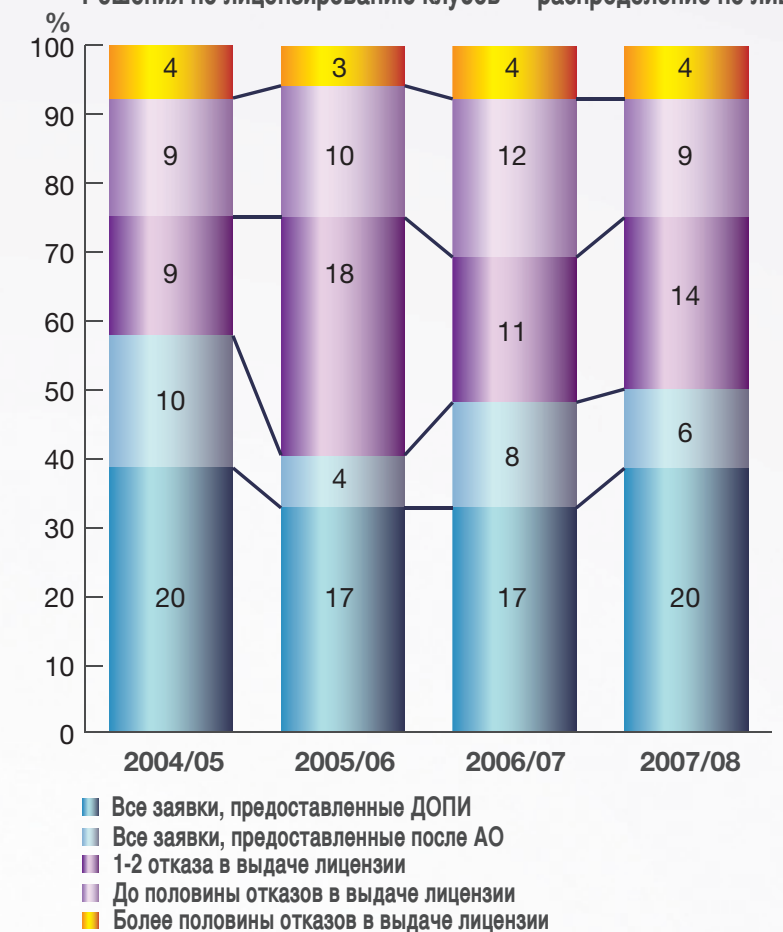


Любопытно, что решение касательно подавляющего большинства заявок принимается директивным органом первой инстанции лицензиаров (от 87 % всех заявок в сезоне 2004-2005 гг. до 93 % в сезоне 2006-2007 гг.). В прошлом сезоне в последней инстанции (апелляционном органе или спортивном арбитражном суде) было принято решение только по 8 % заявок (всего 52 заявки). К настоящему моменту в общей сложности 29 лицензиаров использовали апелляционный орган для принятия решений о выдаче лицензии.

В сезоне 2007-2008 гг. только 50 % (26) лицензиаров выдали лицензии всем клубам-соискателям лицензии, включая 38 % (20), которые выдали все лицензии на уровне первой инстанции.

8 % всех лицензиаров (4) отказали в выдаче лицензии более чем половине своих клубов. В сезоне 2007-2008 гг. ими стали Босния и Герцеговина, Болгария, Казахстан и Северная Ирландия.

Решения по лицензированию клубов — распределение по лицензиарам



Порядок лицензирования

Порядок лицензирования определяет процесс оценки, которым управляет лицензиар. Он включает в себя оценку документации, поданной клубами, а также процедуры принятия решений.

Лицензиары могут адаптировать и реализовывать порядок лицензирования в рамках национальных правил лицензирования клубов с учетом внутренней специфики организации и потребностей, что обеспечивает систематический подход к управлению. Ежегодным процессом и завершающим этапом порядка лицензирования является представление в УЕФА решений о лицензировании в срок. До настоящего времени крайним сроком назначалось 31 мая каждого года.

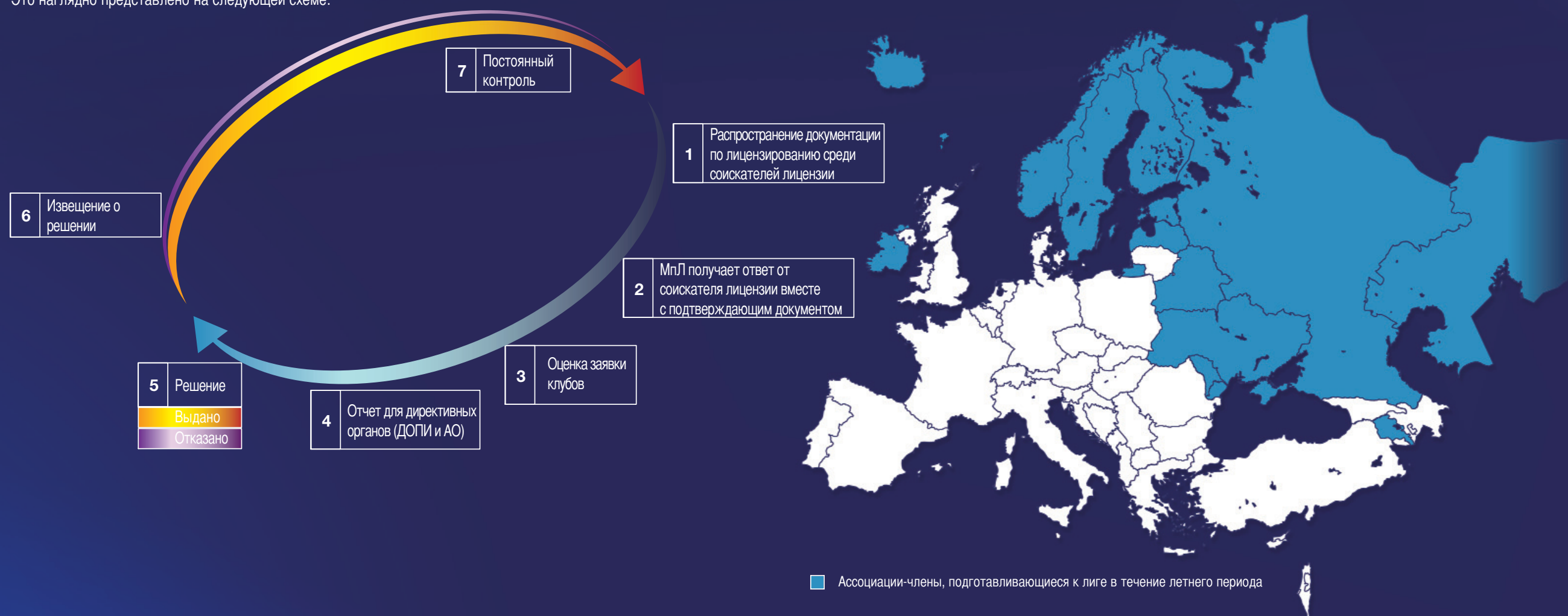
На график порядка лицензирования могут повлиять национальный чемпионат и подготовка к нему зимой или летом. Процесс обычно начинается в феврале-марте (завершается в мае) и в большинстве случаев продолжается до конца национальных чемпионатов (в частности, это касается всех лицензиаров, чемпионат которых проводится с лета по весну), но клубы в это время года могут еще не знать, получают ли они право участвовать в соревнованиях УЕФА на основе спортивных результатов, поэтому всем клубам, по-прежнему борющимся за право участвовать в европейских соревнованиях и желающим сохранить эту возможность, необходимо подавать заявку на получение лицензии. С другой стороны, лицензиары, чемпионат которых проводится с весны по осень, могут планировать порядок лицензирования по-иному, поскольку они знают заранее (обычно уже в году, предшествующем сезону, для которого необходимо получить лицензию), какие клубы получили право участвовать в соревнованиях УЕФА. Обычно порядок лицензирования лицензиаров, чемпионат которых проводится с лета по весну, разделяется на два периода: первый заканчивается до декабря, при этом выдаются лицензии для допуска к участию в национальном чемпионате; второй период заканчивается в мае, при этом выдаются лицензии для допуска к участию в международных соревнованиях. Лицензия действительна в течение одного года.



Знаете ли вы, что...

Если клуб получает право участвовать в соревновании УЕФА на основе спортивных результатов, но не прошел национальный порядок лицензирования или прошел порядок лицензирования, менее требовательный или не эквивалентный порядку для клубов высшего дивизиона, поскольку не принадлежит к высшему дивизиону, то ассоциация-член, контролирующая данный клуб, может от его имени запросить особые условия применения системы лицензирования клубов. К примеру, особые условия могут потребоваться победителю или финалисту Кубка страны/Кубка Лиги, выступающему в низшем дивизионе. Получив запрос о предоставлении особых условий, УЕФА может выдать специальное разрешение допустить клуб к участию в соответствующем соревновании УЕФА при условии выполнения особых критериев, действительных только для данного соискателя и сезона. До настоящего времени специальное разрешение было выдано клубам «Миллуол» (Англия), «Беришон де Шатору» (Франция), «Тереку» (Грозный) (Россия) и «Злате Моравце» (Словакия).

Это наглядно представлено на следующей схеме:



Кто такой соискатель лицензии?

На первый взгляд, ответ на такой вопрос кажется совершенно простым. Соискателем лицензии является футбольный клуб. Однако не всегда можно с легкостью определить клубы или, с правовой точки зрения, юридические лица, управляющие деятельностью футбольного клуба.

Как правило, соискатель лицензии является членом ассоциации лицензиара. Однако существуют исключения, связанные с возрастающей сложностью и разнообразием юридических структур и правовых полей в разных странах. По этой причине сравнение юридических лиц, управляющих деятельностью футбольного клуба, чревато опасными последствиями.

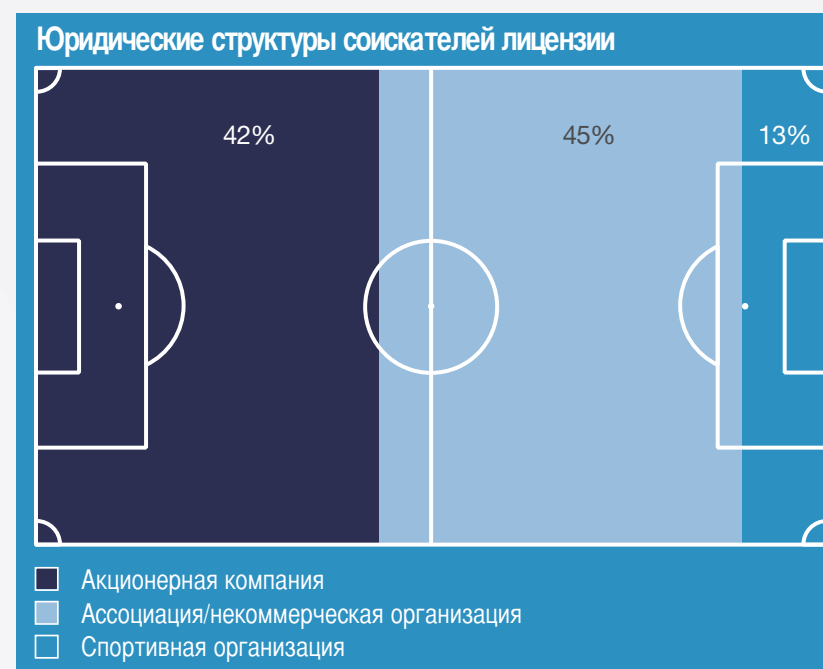
В целях лицензирования юридическую форму футбольных клубов принято считать несущественной. Клубы организованы неодинаково по всей Европе в зависимости от нормативных актов, национального законодательства или конкретных экономических возможностей. Как правило, клубы являются ассоциациями, зачастую в виде акционерных компаний. Часто они осуществляют свою деятельность в качестве спортивных обществ и в некоторых случаях являются компаниями, акции которых торгуются на фондовой бирже, или компаниями, принадлежащими государству.

В большинстве случаев клубы являются автономными организациями, хотя в последние годы в особенности на более крупных западных рынках возникла тенденция делегировать часть обязанностей, связанных с основной деятельностью (например, продажу атрибутики), подконтрольным им организациям.

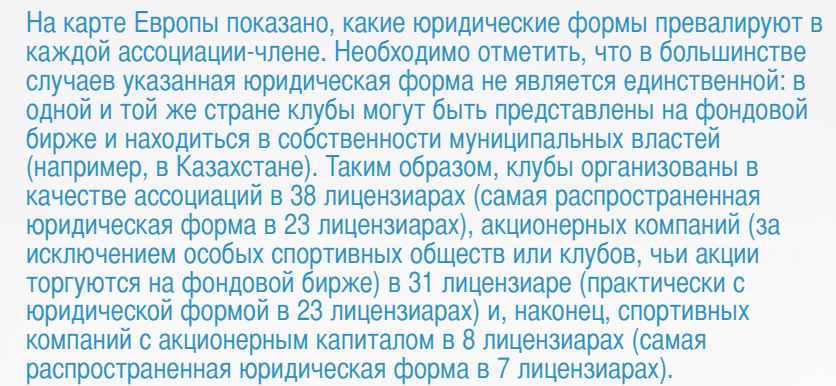
В некоторых обстоятельствах клубы входят в состав более крупной группы, управляющей деятельностью, не связанной с футболом. В связи с этим для правильного анализа финансового положения соискателя лицензии требуется понять структуру группы.

В целях лицензирования определение соискателя лицензии было изменено в соответствии с реальным положением дел, и в руководстве новой редакции 2.0 таковым считается юридическое лицо, которое вместе с дочерними и ассоциированными предприятиями несет ответственность за команду, участвующую в национальных и международных соревнованиях. Оно может быть зарегистрированным членом ассоциации или самостоятельным юридическим лицом, которое имеет контрактные отношения с зарегистрированным членом.

Важно подчеркнуть, что в руководстве ред. 2.0 предусмотрено дополнительное условие для дальнейшей защиты футбольных кредиторов. В соответствии с руководством подавать заявку на получение лицензии могут только организации, являющиеся членами не менее трех лет.



Как правило, европейские клубы высшего дивизиона организованы как акционерные компании или ассоциации (некоммерческие). Опрос, проведенный среди 711 клубов высшего дивизиона, показал, что 55 % (383) из них являются акционерными компаниями, включая клубы, акции которых торгуются на фондовой бирже (4 %), и особые спортивные общества с акционерным капиталом (13 %). Некоммерческие ассоциации составляют 45 % всех клубов высшего дивизиона, организации, финансируемые государством или муниципалитетом, — (3 %). Следует отметить, что среди 655 клубов, подавших заявки на получение лицензии в сезоне 2007-2008 гг., 26 % (173) входят в состав больших групп (иногда управляющих также деятельностью, не связанной с футболом), а 15 % (101) клубов делегировали полномочия по управлению первой командой, выступающей в высшем дивизионе, независимой акционерной компании (в силу законодательных требований или коммерческих целей), тогда как управление молодежными командами продолжает оставаться приоритетным направлением для клуба (организованного в качестве ассоциации). Компания может непосредственно являться членом лицензиара (34 %) или входить в его состав посредством ассоциации, с которой у нее заключены контрактные отношения.



В общей сложности у 28 клубов, выступающих в высшем дивизионе 11 национальных ассоциаций, акции торгуются на фондовой бирже (включая вторичные рынки, например Ofex).

Государством или местными муниципалитетами финансируются 20 клубов, которые относятся к 7 национальным ассоциациям, главным образом в восточной части Европы.

-  Преобладание клубов, организованных в качестве акционерных компаний
-  Преобладание клубов, организованных в качестве спортивных обществ с акционерным капиталом
-  Преобладание клубов, организованных в качестве ассоциаций/ некоммерческих организаций
-  Клубы, чьи акции торгуются на фондовой бирже
-  Клубы, финансируемые государством или местными муниципалитетами

«Система лицензирования включает в себя **53 ассоциации-члена**, более **700 клубов** и приблизительно **850 сотрудников**, если считать лишь тех, кто работает в организациях лицензиаров».



3

Роль УЕФА

Каждая национальная ассоциация отвечает за свою систему лицензирования клубов, поэтому основные задачи УЕФА заключаются в следующем:

- а) руководство проектами: руководство развитием системы лицензирования клубов в сотрудничестве с заинтересованными лицами и обеспечение регулярного диалога с политическими и регулирующими организациями;
- б) консультирование и спонсирование: предоставление лицензиарам технической и консультативной поддержки, а также финансовой помощи;
- в) курирование: обеспечение последовательного и надлежащего применения системы во всех ассоциациях-членах;

«УЕФА обеспечивает последовательное применение системы лицензирования клубов всеми ассоциациями-членами и оказывает лицензиарам поддержку и помощь.»

УЕФА приводит в исполнение систему лицензирования клубов посредством следующих органов:

- Исполнительный комитет, утверждающий правила УЕФА, политику предоставления особых условий, запросы на делегирование полномочий и т. п. в объеме, который не регулируется правилами;
- Генеральный секретарь УЕФА или его заместитель¹², утверждающий запросы на предоставление особых условий, проведение выборочных проверок, аккредитацию правил национальной системы лицензирования и исключения касательно подачи заявок на допуск к участию в клубных соревнованиях УЕФА. Справляться со своими задачами им помогают сотрудники подразделения УЕФА по лицензированию клубов;
- подразделение УЕФА по лицензированию клубов, управляющее операционной составляющей системы;
- Комитет по лицензированию клубов¹³, поддерживающий Исполнительный Комитет УЕФА по всем вопросам, касающимся лицензирования клубов;
- органы отправления правосудия, в обязанности которых входит наказание за неисполнение обязательств, установленных руководством УЕФА по лицензированию клубов.

¹² Ранее генеральный директор УЕФА и заместитель генерального директора УЕФА

¹³ Ранее комиссия по лицензированию клубов



Руководитель проекта

Первейшая роль УЕФА заключается в определении правил лицензирования и их внедрении во всех ассоциациях-членах. Поэтому при разработке системы важное значение имеет глубокое понимание условий, в которых работает лицензиар. По этой причине УЕФА всегда составляет новые правила в сотрудничестве с ассоциациями-членами, лигами (европейскими профессиональными футбольными лигами) и клубами (форумом европейских клубов УЕФА). Были собраны, проанализированы и рассмотрены бесценные отзывы от клубов, и по мере необходимости они были учтены в правилах. К примеру, для разработки руководства ред. 2.0 с мая 2004 г. по август 2005 г. УЕФА организовала 13 семинаров с финансовой и правовой рабочими группами с целью обсудить технические вопросы, связанные с критериями лицензирования, а также провела 17 встреч с различными комитетами и комиссиями, чтобы получить отзывы о предлагаемых решениях. Кроме того, отзывы о предлагаемых решениях были собраны в ходе ряда встреч с представителями других органов, например Лондонской фондовой биржи.

Разумеется, этот процесс консультаций оказался очень трудоемким и занял больше времени, чем было запланировано, в особенности на первоначальном этапе разработки, однако он был обязателен для составления такого устойчивого набора минимальных правил, который мог действовать во всех ассоциациях-членах. Скептицизм, возникший на первоначальном этапе, постепенно сменился всеобщим согласием и, как показало недавнее внедрение на национальном уровне, всеобщим признанием и положительной оценкой прямых и косвенных преимуществ, которые несет в себе система лицензирования.

Кроме того, УЕФА оказала поддержку ФИФА в разработке руководства ФИФА по лицензированию клубов, которое будет внедрено во всех конфедерациях в течение следующих пяти лет.

«УЕФА всегда составляет новые правила в сотрудничестве с ассоциациями-членами, лигами и клубами.»

Консультант и спонсор

УЕФА постоянно оказывает техническую и финансовую поддержку ассоциациям-членам или лигам, помогая выполнять новую для них роль лицензиаров. Благодаря этой помощи лицензиары создают надлежащий административный орган с квалифицированными сотрудниками и отвечающей требованиям инфраструктурой. Особое значение придается сотрудничеству с лицензиарами, направленному на понимание их забот и потребностей. Таким образом, УЕФА прикладывает все усилия к ведению постоянного диалога, посещению лицензиаров с целью составить более полную картину местных условий, а также к поддержке лицензиаров с их заинтересованными сторонами.

УЕФА оказывает в первую очередь техническую поддержку. Помимо вышеуказанных инспекций на местах, УЕФА проводит обучение по техническим аспектам (например, финансам, руководству проектами, инфраструктуре и т. д.) при поддержке внештатных консультантов. В результате администрация лицензиаров постоянно узнает о последних изменениях нормативных правил и методов аудита. Эти мероприятия также способствуют диалогу между лицензиарами, т.е. обмену опытом, повышению прозрачности и в конечном итоге укреплению доверия ко всей системе. В период 2003-2005 гг. Британский институт стандартов, один из партнеров УЕФА в этом проекте, осуществил 60 инспекций всех лицензиаров на местах, помогая им внедрять норматив.

Весь проект полностью финансировался самой УЕФА, которая также предоставляет финансовую помощь ассоциациям-членам для покрытия административных расходов, связанных с внедрением системы лицензирования и управлением ею. Они являются частью ежегодных выплат из фондов HatTrick, осуществляемых на благо всего европейского футбола. С сезона 2005-2006 гг. выплаты привязаны к определенным критериям (например, количеству оцениваемых клубов), что призвано повысить мотивацию для внедрения системы лицензирования по меньшей мере клубами высшего дивизиона. За внедрение системы лицензирования и управление ею ассоциациям-членам в конце сезона 2007-2008 гг. будет выплачено в общей сложности 70 миллионов швейцарских франков.

Знаете ли вы, что...

УЕФА регулярно проводит встречи с лицензиарами. В общей сложности подразделением УЕФА по лицензированию клубов было проведено 119 двусторонних встреч, посвященных главным образом аккредитации национальных правил, презентации правил для клубов и инспекциям на местах. В центре внимания было внедрение руководства и норматива. Более того, УЕФА регулярно организует крупные мероприятия с участием всех лицензиаров. Эти семинары также организуются в сотрудничестве с внештатными консультантами (Британским институтом стандартов, Société Générale de Surveillance, PricewaterhouseCoopers, Deloitte), что позволяет делиться передовым опытом и давать рекомендации. В период с 2001 по 2006 гг. УЕФА организовала семь крупных семинаров, чтобы разъяснить содержание руководства и норматива менеджерам по лицензированию и директивным органам лицензиаров. В общей сложности эти крупные мероприятия посетили более 1000 участников.

«За внедрение системы лицензирования и управление ею ассоциациям-членам в конце сезона 2007-2008 гг. будет выплачено в общей сложности 70 миллионов швейцарских франков.»

Куратор

Основная задача UEFA в связи с системой лицензирования — обеспечить последовательное применение минимальных стандартов во всех ассоциациях-членах. Это достигается за счет утверждения национальных правил по лицензированию клубов и внедрения понятия соответствия.

Утверждение правил национальной системы лицензирования

Важная и крупномасштабная задача по утверждению правил национальной системы выполняется подразделением UEFA по лицензированию клубов. В результате этой деятельности обеспечивается принятие и понимание каждым лицензиаром минимальных критериев. Подразделение UEFA по лицензированию клубов отвечает за процедуру аккредитации и предоставления особых условий.

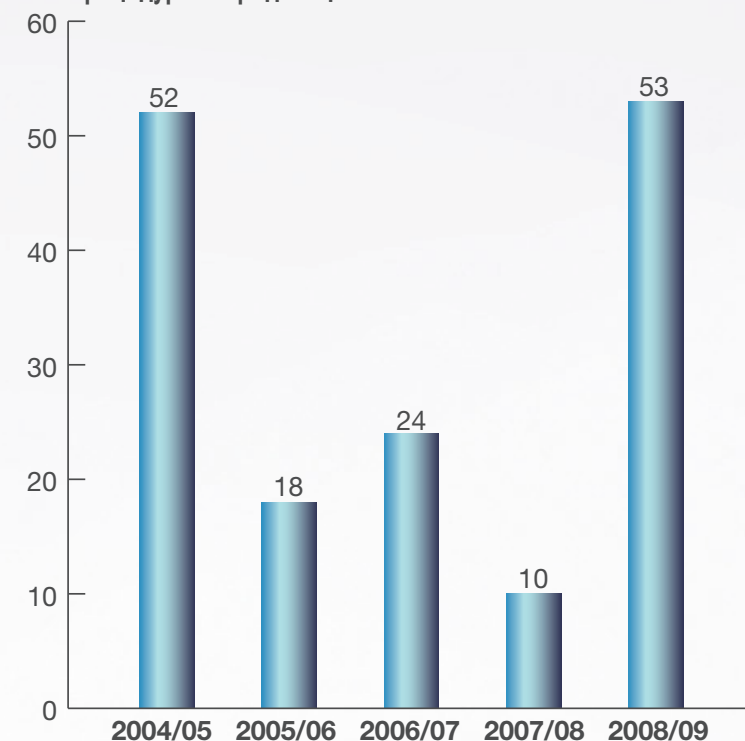
Процедура аккредитации

Ассоциации-члены составляют собственные редакции правил национальной системы лицензирования клубов и представляют их в UEFA на утверждение на одном из официальных языков UEFA. UEFA утверждает правила в ходе так называемой «процедуры аккредитации».

Эта процедура UEFA обеспечивает наличие в правилах национальной системы лицензирования клубов минимальных обязательных критериев и этапов процедуры, приведенных в руководстве UEFA по лицензированию футбольных клубов. В результате эта процедура гарантирует надлежащее внедрение на национальном уровне каждой ассоциацией-членом UEFA обязательных критериев и этапов процедуры. Ассоциации-члены отвечают за соблюдение национального законодательства и представляют в UEFA письменное подтверждение. Кроме того, каждый лицензиар запрашивает у третьей стороны и представляет письменное подтверждение соответствия национальных стандартов аудита международным.

Ассоциации-члены могут в любое время вносить изменения в правила системы лицензирования клубов. Однако, чтобы новое руководство вступило в силу, оно должно сначала получить аккредитацию UEFA.

Процедура аккредитации



■ Количество утвержденных правил национальной системы лицензирования

Количество аккредитаций достигло пика в связи с внедрением новых правил. Увеличение количества аккредитаций в сезонах 2005-2006 гг. и 2006-2007 гг. свидетельствует о динамике, присущей системе, и усовершенствовании национальных правил лицензиарами на основе прежнего опыта. Перед сезоном 2007-2008 гг. были изменены лишь некоторые правила лицензирования, поскольку ожидалось внедрение нового набора критериев руководства ред. 2.0 в 2008-2009 гг. Процедура аккредитации позволила UEFA глубже понять особенности футбола в 53 ассоциациях-членах, например существующие ниже лежащие законодательные и регулятивные структуры, юридическую форму клубов и прочую национальную специфику. Этот практический опыт работы в администрации UEFA считают бесценным.



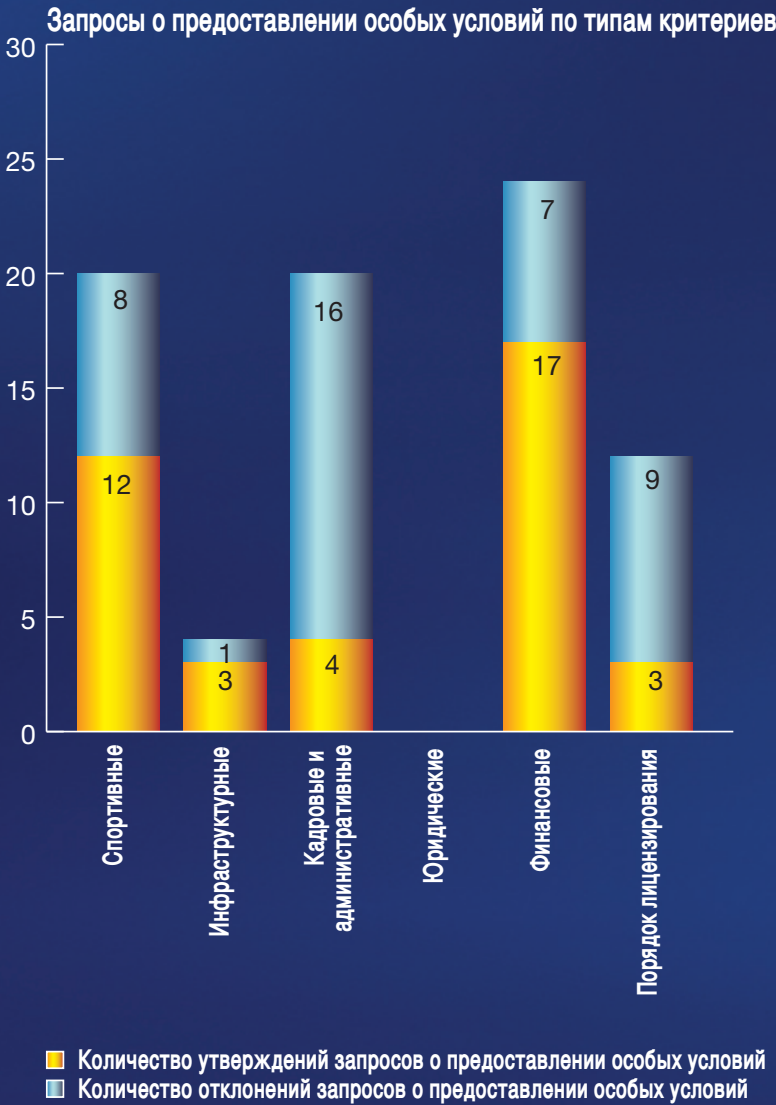


Количество запросов о предоставлении особых условий, представленных ассоциациями-членами, достигло пика в связи с первым внедрением новых критериев лицензирования. В период 2005-2008 гг. количество запросов уменьшилось по причине развития (в частности, инфраструктуры) и усовершенствований, достигнутых некоторыми лицензиарами.

Процедура предоставления особых условий

В определенных обстоятельствах (например, при невозможности применения критерия ассоциацией-членом из-за национального законодательства; снижения минимального количества критериев, установленных УЕФА; продлении ознакомительного периода, предшествующего внедрению критерия) лицензиар может запросить УЕФА не применять соответствующий критерий в той или иной степени. Однако следует подчеркнуть, что в руководстве ред. 2.0 не предусмотрено особых условий, разрешающих полностью не соблюдать критерий. Особые условия обычно действительны в течение одного сезона. Особыми условиями, предоставленными ассоциации-члену, впоследствии могут пользоваться все клубы, выступающие в соревнованиях ассоциации-члена и получившие право участвовать в клубном соревновании УЕФА.

Для допуска к участию в сезоне 2008-2009 гг. большая часть особых условий в области спортивных (9) и финансовых (15) критериев была предоставлена группе ассоциаций-членов, включая Андорру, Кипр, Фарерские о-ва, Лихтенштейн, Люксембург, Мальту, Северную Ирландию, Сан-Марино и Уэльс.



Понятие соответствия

Внедрение понятия соответствия является важным шагом вперед в обеспечении последовательного применения системы лицензирования во всех ассоциациях-членах. Оно включает в себя непосредственное выполнение выборочных аудиторских проверок или выборочных проверок, координирование аудиторской деятельности SGS и инспекции на местах, основанные на оценке риска.

Вместе эти аспекты составляют систематический подход, который дает заинтересованным сторонам гарантию того, что клубы подчиняются одинаковым правилам вне поля и оцениваются лицензиаром по единым методам и принципам.

Выборочные проверки

Выборочные проверки осуществляются непосредственно администрацией УЕФА по принципу случайного выбора лицензиаров. УЕФА оставляет за собой право в любое время проводить выборочные проверки лицензиаров и в присутствии последних проводить выборочные проверки клуба-соискателя лицензии. На месте УЕФА проводит аудит документации клубов, прошедших порядок лицензирования, и проверяет документацию, связанную с пятью категориями критериев системы лицензирования (спортивными, инфраструктурными, кадрово-административными, юридическими и финансовыми), а также соответствующими решениями лицензирования. В результате УЕФА должна убедиться, что лицензиар работает по правилам, определенным в руководстве по лицензированию клубов, и лицензия была выдана без нарушений.

В сезонах 2004-2005 гг., 2005-2006 гг. и 2006-2007 гг. УЕФА осуществила в общей сложности 20 выборочных проверок. Они проводились в течение всего сезона и не должны были заканчиваться перед началом нового сезона. В целом 65 клубов были подвергнуты проверке на предмет соответствия критериям лицензирования клубов. В ходе проверки УЕФА была оказана помощь со стороны внештатных консультантов, специализирующихся на специфике финансовой деятельности и правового поля данной страны.

Несоблюдение обязательных минимальных требований, определенных правилами национальной системы лицензирования клубов, аккредитованными УЕФА, может повлечь за собой санкции против данного клуба и/или лицензиара, зависящие от характера и тяжести нарушений и установленные дисциплинарными органами УЕФА. Клуб может быть лишен права участвовать в текущем соревновании или в будущих соревнованиях, в которые он пройдет.

Знаете ли вы, что...

Выборочным проверкам в первые три сезона лицензирования подверглись следующие ассоциации-члены:

Азербайджан, Босния и Герцеговина, Испания, Финляндия, Франция, Македония, Греция, Италия, Лихтенштейн, Мальта, Нидерланды, Норвегия, Польша, Португалия, Россия, Шотландия и Сербия.

В 2007 г. трое лицензиаров (Азербайджан, Финляндия и Мальта) подверглись расследованию со стороны органов отправления правосудия УЕФА. В июле 2007 г. на основании отчета инспектора по дисциплинарным взысканиям контрольный и дисциплинарный орган УЕФА принял решение оштрафовать и предупредить данных лицензиаров.



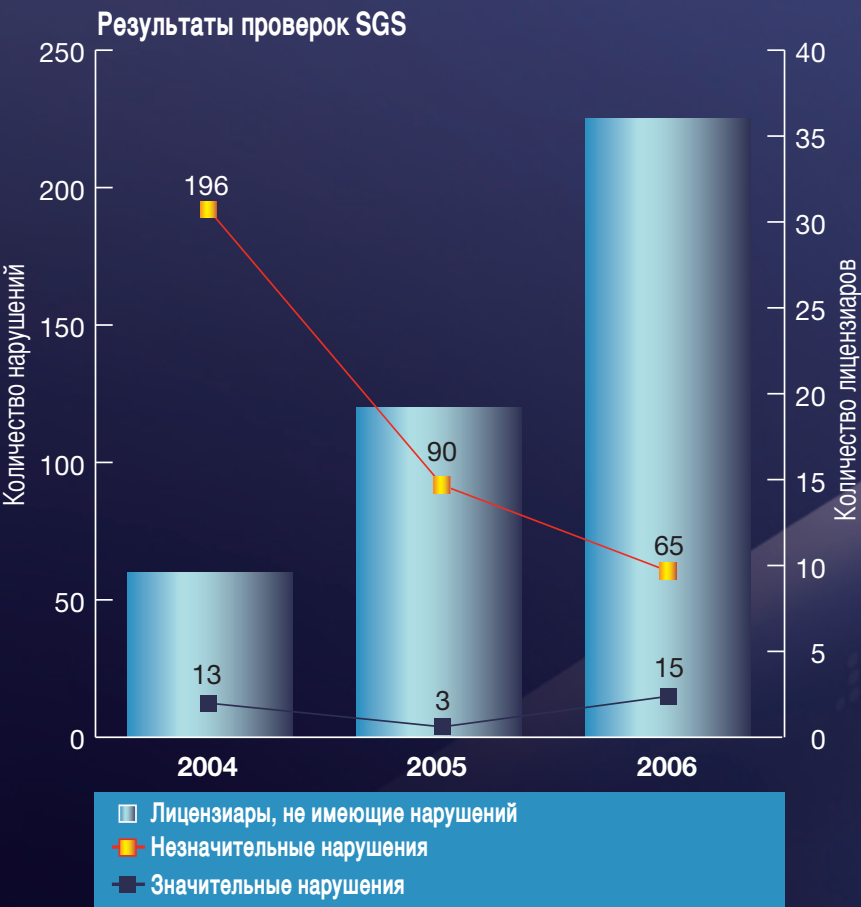
«Независимая сертификационная компания выполняет ежегодную оценку каждого из 53 лицензиаров. В целом ежегодно лицензиары подвергаются 6572 аудиторским проверкам, т. е. на лицензиара в среднем приходится 124 аудиторских проверки.»

Сертификационные ревизии

Сертификационные ревизии проводятся SGS (Société Générale de Surveillance), независимой сертификационной компанией, которая выполняет ежегодную оценку каждого из 53 лицензиаров. В целом ежегодно лицензиары подвергаются 6572 аудиторским проверкам, т. е. на лицензиара в среднем приходится 124 аудиторских проверки.

В ходе проверки особое внимание уделяется внедрению процессов лицензиарами. Главная задача — выявить соответствие лицензиаров правилам норматива. Дополнительная цель заключается в повышении мотивации для непрерывного усовершенствования и увеличении эффективности. В результате повышается профессионализм и качество применения систематического подхода.

Лицензиар, не соблюдающий минимальные требования норматива, может подвергнуться финансовым взысканиям, выборочным проверкам и дисциплинарным санкциям со стороны УЕФА.



Согласно отчетам SGS, количество нарушений уменьшилось на 60 % — с 209 в 2004 г. до 80 в 2006 г. В 2006 г. нарушения были сосредоточены в ограниченном количестве лицензиаров.

В результате SGS впервые отказала в выдаче сертификата SGS четырем лицензиарам (Албании, Дании, Венгрии и Румынии). Данные ассоциации были подвергнуты финансовым взысканиям.

Инспекции на местах

Инспекции на местах проводятся администрацией УЕФА с целью оказать лицензиарам помощь и поддержку. Эти инспекции основаны на оценке риска, при этом учитываются десять факторов, например смена ведущих специалистов по лицензированию клубов и участие в сравнительном анализе данных. На месте УЕФА выявляет лицензиаров, которым требуется поддержка, организует необходимые мероприятия и принимает коррективные меры в сотрудничестве с данной ассоциацией. Важно отметить, что после инспекции на месте в отношении лицензиара не может быть принята дисциплинарная санкция. Лицензиару дается возможность и время для исправления.







4

Результаты лицензирования клубов



В первые четыре сезона значительное количество футбольных клубов из 53 национальных ассоциаций прошли лицензирование. Результаты оценок, проведенных каждым лицензиаром, доводились до сведения УЕФА ежегодно 31 мая. На основе представленных списков УЕФА впоследствии решала, допускать ли клубы к участию в соревнованиях УЕФА. Необходимо подчеркнуть, что допуск к участию в соревнованиях предоставляют в одностороннем порядке УЕФА и ее компетентные органы, которые затем принимают окончательное решение относительно допуска клуба к участию в клубных соревнованиях УЕФА. Таким образом, одной лицензии недостаточно для допуска к участию в соревнованиях УЕФА, то есть она является одним из критериев допуска¹⁴.

Количество клубов-соискателей лицензии с годами увеличивалось. Собранные данные показывают, что общее количество клубов (высшего и низшего дивизионов), прошедших лицензирование, значительно превысило 700 в сезонах 2006-2007 гг. и 2007-2008 гг.

90 % (655) всех клубов, выступающих в 52 национальных высших дивизионах (в Лихтенштейне не проводится национальный чемпионат), прошли лицензирование, чтобы получить допуск к участию в сезоне 2007-2008 гг. Это показывает, что в ограниченном количестве ассоциаций-членов система по-прежнему остается обязательной только для клубов, получающих право участвовать в клубных соревнованиях УЕФА на основе достигнутых спортивных результатов.

¹⁴ Кроме того, существуют следующие критерии допуска: клуб должен получить право участвовать в соревнованиях на основе спортивных результатов; клубы обязаны соблюдать правила, призванные обеспечить справедливые условия соревнования; отсутствие попыток неразрешенным образом повлиять на результат матча национального или международного соревнования ранее или в настоящее время; необходимо представить письменное подтверждение того, что сам клуб, а также его игроки и должностные лица согласны соблюдать уставы, правила и решения УЕФА, признают юрисдикцию спортивного арбитражного суда в Лозанне; необходимо заполнить и представить официальный бланк заявки.

На протяжении данного периода количество отказов в выдаче лицензий оставалось практически неизменным. Необходимо отметить, что последствия, которые влечет за собой отказ в выдаче лицензии, могут быть разными для каждой ассоциации и в особенности зависят от того, внедрена ли система лицензирования для допуска к участию в национальных соревнованиях. В таком случае необходимо четко разграничивать между лицензиями УЕФА и национальными лицензиями или соревнованиями.

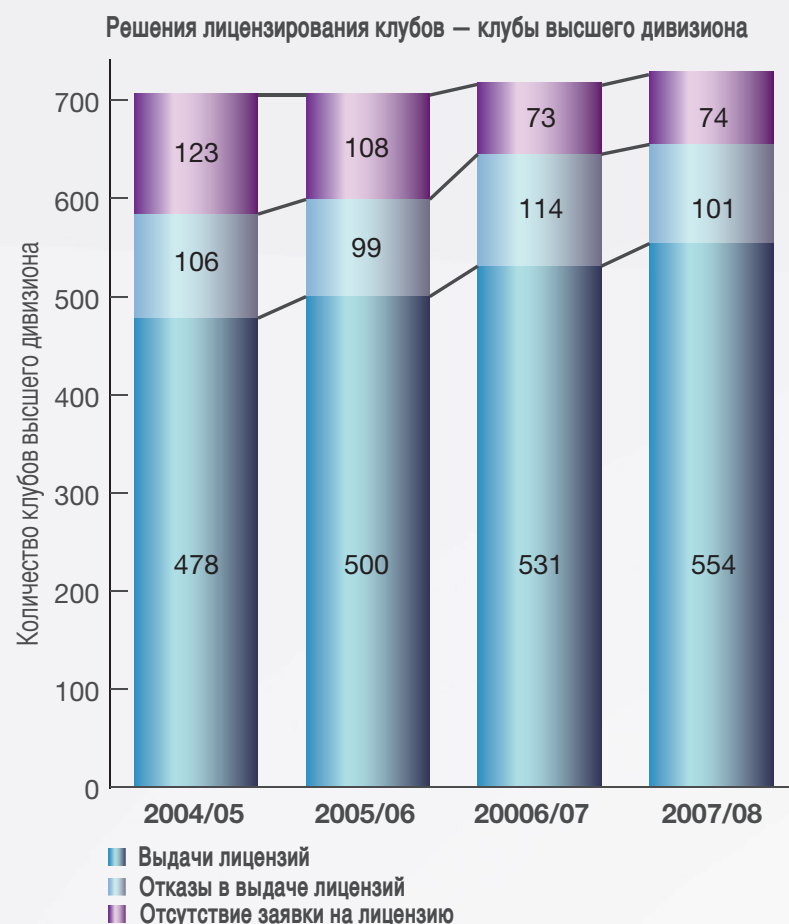
Что касается соревнований УЕФА, то в результате отказа в лицензии клубы однозначно не допускаются к участию в соревнованиях, даже если получают право на это на основе спортивных результатов. В таких обстоятельствах вакантное место занимает следующий по списку клуб в национальном чемпионате (финалист национального кубка или клуб, следующий по национальному списку соревнования «фэйр плей») при наличии у него лицензии.

На следующих схемах представлен обзор количества лицензий выданных и не выданных за последние четыре сезона, а также количества клубов, не допущенных к участию в клубных соревнованиях УЕФА.

Знаете ли вы, что...

Решение внедрить систему в качестве условия допуска к участию в национальных соревнованиях дало лицензиарам возможность контролировать и гарантировать соблюдение критериев лицензирования не только перед началом соревнований, но и во время их проведения. Поэтому набор санкций, доступный лицензиару на национальном уровне, шире и обычно включает в себя запреты на трансферы игроков и снятие турнирных очков в национальном чемпионате. Кроме того, отказ в выдаче лицензии может привести к различным последствиям: от снятия очков в следующем чемпионате до перевода команды в следующий низший дивизион или даже любительскую лигу. Такая ситуация наблюдалась в Венгрии, Румынии [сезон 2006-2007 гг.] и Республике Ирландия [сезон 2007-2008 гг.], где такие выдающиеся клубы, как «Ференцварош», «Спортул Студентеш» и «Шельбурн» соответственно, были переведены во второй дивизион. Перечень санкций, устанавливаемых каждым лицензиаром, в значительной степени зависит от поставленных им целей и расстановки приоритетов.

«90% всех клубов, выступающих в 52 национальных высших дивизионах, прошли лицензирование в сезоне 2007-2008 гг.»

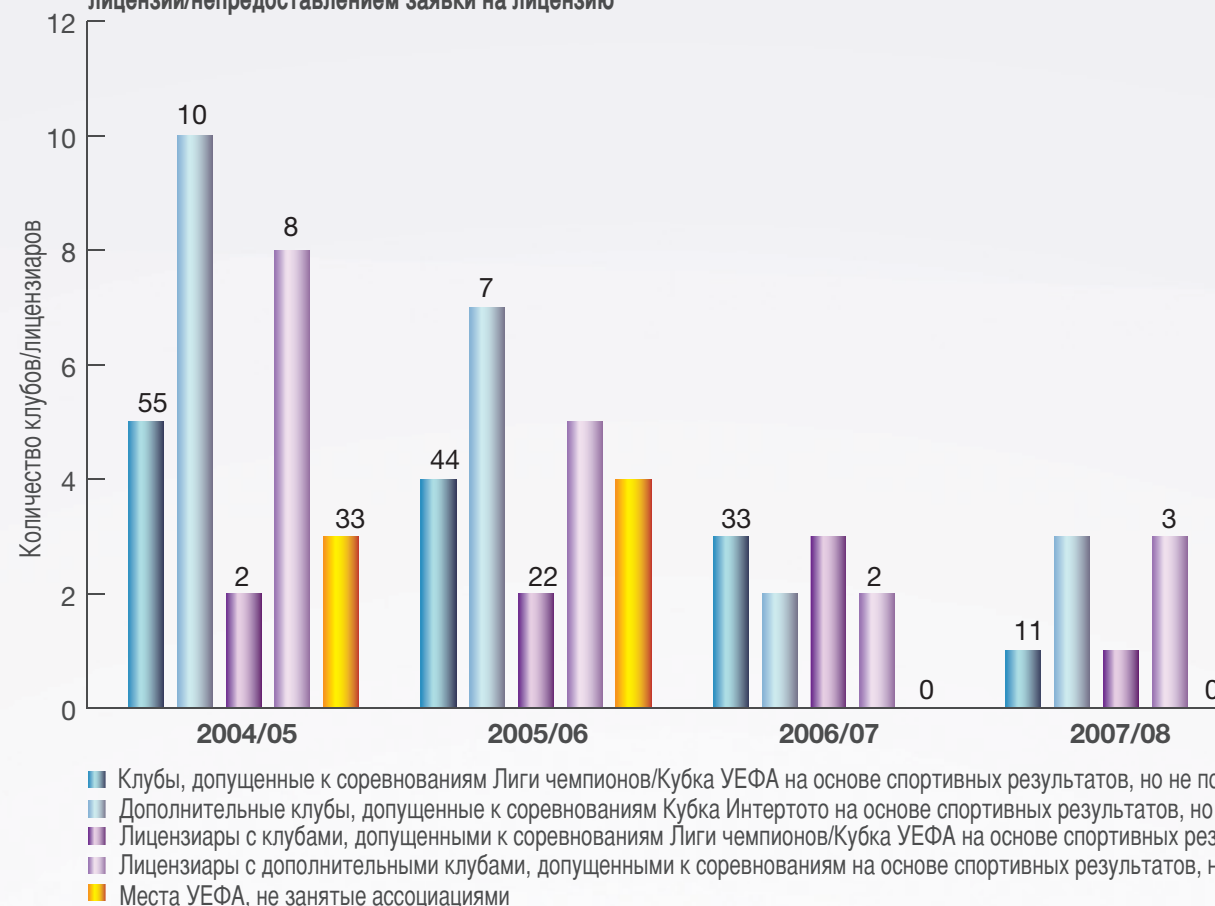


Количество клубов высшего дивизиона, которые подавали заявки на получение лицензии для участия в соревнованиях УЕФА, увеличилось с 584 в сезоне 2004-2005 гг. до 655 в сезоне 2007-2008 гг. (т. е. на 12 %). Это является результатом того, что увеличилось количество ассоциаций-членов, внедривших систему лицензирования как обязательную для всех клубов высшего дивизиона.

Выдача лицензий 85 % (554) соискателей лицензии в прошлом сезоне (против 82 % в сезоне 2004-2005 гг.) свидетельствует, что клубы стали лучше удовлетворять минимальным критериям. Только 15 % (101) из них было отказано в выдаче лицензии (против 18 % в сезоне 2004-2005 гг.).

Без сомнения, самыми сложными из всех критериев, которым должны удовлетворять клубы, это инфраструктурные и финансовые, которые не соблюдались 65 и 60 клубами соответственно. Далее следуют кадровые и административные критерии (34 клуба), спортивные критерии (23 клуба) и юридические критерии (12 клубов).

Обзор мест в соревнованиях УЕФА, потерянных в связи с отказом в выдаче лицензии/непредоставлением заявки на лицензию



Количество клубов, не допущенных к соревнованиям УЕФА, сократилось за последние несколько сезонов (отражая сокращение числа отказов в выдаче лицензий), тогда как пик отказов пришелся на сезоны 2004-2005 гг. и 2005-2006 гг. (15 и 11 клубов соответственно). В общей сложности 35 клубов не смогли принять участие в клубных соревнованиях УЕФА по причине отказа в выдаче лицензии со стороны 18 лицензиаров.

В сезоне 2004-2005 гг. пять клубов, входящих в состав ассоциаций-членов Казахстана и Словении, не были допущены к участию в Лиге Чемпионов УЕФА и Кубке УЕФА. Возможно, следует отметить, что всем 19 клубам высшего дивизиона Казахстана было отказано в выдаче лицензии, то есть ассоциация не смогла допустить ни одной команды к участию в соревнованиях УЕФА в том сезоне.

В сезоне 2005-2006 гг. 15 клубов в Казахстане и 13 в Боснии и Герцеговине не получили лицензии по причине отказа в ее выдаче или отсутствии заявки на ее получение. По два клуба каждой из этих ассоциаций не были допущены к участию в двух главных соревнованиях УЕФА. Вследствие этого обе ассоциации-члены потеряли два места в соревнованиях УЕФА в том сезоне.

В сезоне 2006-2007 гг. двум футбольным клубам, «Воздовачу» (Сербия) и «Астане» (Казахстан), получившим право участвовать в Кубке УЕФА, было отказано в допуске к участию в соревновании. В том же сезоне «ПАОК» (Солоники) не был допущен к участию в Кубке УЕФА во исполнение решения УЕФА, несмотря на выдачу ему лицензии греческой ассоциацией. В действительности лицензия была выдана только по истечении установленного УЕФА крайнего срока, т. е. после 31 мая. Греческий клуб подал претензию. Спортивный арбитражный суд в Лозанне признал решение УЕФА действительным (номер дела CAS 2006/A/1110). Ни одна ассоциация-член не потеряла места в соревнованиях УЕФА в том сезоне.

Наконец, в сезоне 2007-2008 гг. к участию в Лиге Чемпионов УЕФА не был допущен только «Шельбурн» (Ирландия), победитель ирландской премьер-лиги. Клуб был переведен в низший дивизион, поскольку в Ирландии получение лицензии также является условием для участия в высшем дивизионе.





5

Планы на будущее

Для УЕФА система лицензирования клубов является ключевым проектом по укреплению доверия к футбольной индустрии.

Международное признание

Как показали результаты недавней работы, проведенной рабочей группой УЕФА под названием «На благо игры», преимущества системы признаются все большим числом людей в широком международном масштабе. ФИФА приняла решение внедрить систему лицензирования клубов во всех конфедерациях, создав устойчивую платформу для надлежащего управления на международном уровне.

Недавно европейскими политическими институтами была подчеркнута центральная роль системы лицензирования клубов в улучшении управления и финансового менеджмента клубов — «защита интересов не только организаторов соревнований, но и игроков и общества»¹⁵.

«Independent European Sport Review 2006» (Независимая проверка европейского спорта) (в дальнейшем — «Проверка»), инициированная министром спорта Соединенного Королевства Ричардом Каборном и подготовленная Хозе Луисом Арнаутом при поддержке нескольких экспертов в области права, экономики и политики, показала, что система лицензирования клубов «является значительным шагом вперед с точки зрения повышения прозрачности и общего качества управления в футбольных клубах».

Более того, Европейский парламент утвердил отчет под названием Future of Professional Football in Europe (Будущее профессионального футбола в Европе) (в дальнейшем — «Отчет»). Этот Отчет, первоначальным автором которого является депутат Европейского парламента от Бельгии Иво Белет, формально утвержденный Европейским парламентом¹⁶ в целом и может считаться последним выражением взглядов ЕС на футбол и проблемы спорта.

Европейский парламент утвердил рекомендации, приведенные в Отчете, и призвал Европейскую комиссию принять во внимание его собственный Отчет и результаты Проверки.

Автор Отчета высказывается в поддержку системы лицензирования клубов УЕФА, поскольку она является не только средством улучшения финансовой стабильности и рационального управления клубами, но и гарантией развития европейского футбола в целом.

В этом отношении УЕФА считает, что Отчет и Проверка являются шагом в правильном направлении и положительно скажутся на развитии европейского футбола.

«Система лицензирования клубов представляет собой значительный шаг вперед с точки зрения повышения прозрачности и общего качества управления в футбольных клубах.»

Повышение прозрачности

На основе этих исследований УЕФА были даны различные рекомендации по улучшению и приведению в исполнение системы лицензирования клубов в Европе. В связи с этим следует отметить, что УЕФА уже осуществляет несколько проектов, основанных на этих рекомендациях. Публикация данного отчета о системе лицензирования клубов, внедрение понятия соответствия (описанного выше в этом отчете), а также разработка процедур сопоставительного анализа явным образом свидетельствуют о желании УЕФА повышать прозрачность и обмениваться передовым опытом.

В частности, проект сравнительного анализа, недавно начатый УЕФА при поддержке группы лицензиаров¹⁷, призван стимулировать обмен информацией и повышение прозрачности за счет предоставления лицензиарам и клубам вспомогательной информации, которую следует использовать в диалоге с заинтересованными сторонами в их странах (например, с лигами, клубами, игроками, СМИ, болельщиками, спонсорами, правительством или муниципальными властями и т. д.). Этот проект предусматривает публикацию ежегодных отчетов, которые впервые помогут составить более широкую картину европейского клубного футбола.

¹⁵ Источник: Независимая проверка европейского спорта 2006: глава 3.53.

¹⁶ Европейский парламент — единственный выборный орган Европейского союза, состоящий из 785 членов от 27 государств-участников ЕС. Поэтому в целом парламент представляет интересы почти 500 миллионов европейских граждан.

¹⁷ Включая Австрию, Кипр, Германию, Францию, Италию, Нидерланды, Шотландию, Словению, Швецию, Португалию и Россию.

Будущие задачи

Улучшение системы и сохранение доверия к ней имеет критически важное значение. Поэтому УЕФА начала выступать в роли посредника, организовав несколько платформ обмена опытом, т. е. небольшую группу ассоциаций, похожих друг на друга как в финансовом, так и в спортивном отношении, а также предоставив инфраструктуру и средства, необходимые для обмена опытом и решения возникающих проблем.

В этом контексте УЕФА продолжит играть роль руководителя проекта, куратора и консультанта. Будет усилен контроль за правильностью внедрения системы всеми ассоциациями-членами УЕФА, например выборочные проверки и ревизии сотрудниками SGS.

Более того, создание внутри УЕФА Комитета по лицензированию клубов, под председательством Д-ра Матье Шпренгерс, член исполнительного комитета УЕФА, даст дополнительный толчок будущему развитию системы, обеспечив стратегически важную помощь и серьезную поддержку на политическом уровне. Несомненно, система лицензирования клубов продолжит развиваться в соответствии с условиями в финансовой, правовой, спортивной и политической сферах. Одним из преимуществ системы в настоящее время, бесспорно, является универсальный подход к ее участникам. Тем не менее этот подход также накладывает ограничение на систему, поскольку любые новые требования могут вступать в силу, только если они приемлемы и осуществимы для всех стран.

В этом отношении план дальнейших действий уже представляется очень насыщенным: с учетом «Проверки и отчета» планируется выполнение технико-экономического анализа в следующих целях: усовершенствование существующих правил лицензирования с акцентом на клубы, выступающие в главных клубных соревнованиях; усовершенствование существующих правил владения и управления футбольными клубами с целью обеспечения целостности клубных соревнований;

учреждение независимого органа для отслеживания соответствия системы лицензирования клубов общим требованиям (по аналогии с DNCG Europeenne (Европейский национальный комитет по контролю и управлению, созданному под руководством французского Управления финансового контроля); оценка возможности внедрения механизма регулирования затрат для придания финансовой стабильности футбольным клубам и стимулирования конкуренции; создание «трансферной системы» для повышения контроля за трансфером игроков между ассоциациями-членами УЕФА, соответствующими финансовыми транзакциями и деятельностью агентов игроков.

Таким образом, с помощью системы лицензирования клубов УЕФА продолжит поддерживать проекты, основанные на принципах надлежащего управления, с целью дальнейшего развития стандартов европейского футбола по всем аспектам.



УЕФА — Мы заботимся о футболе.



Чем ЯВЛЯЕТСЯ лицензирование клубов — в цифрах

70'000'000

фонды HatTrick, связанные с лицензированием, выплаченные в 2004-2008 гг. в швейцарских франках.

6'572

общее количество этапов ревизий лицензиаров, осуществляемых внешним аудиторским органом (SGS) каждый год.

2008

с января по май лицензиары будут впервые оценивать футбольные клубы по руководству ред. 2.0 с более строгими требованиями, на основании которого лицензии будут выдаваться начиная с сезона 2008-2009 гг.

>850

количество участников системы лицензирования — приблизительно 160 сотрудников, работающих на полную ставку.

>700

количество клубов, которые подали заявку на получение лицензии УЕФА в 2007-2008 гг.

101

количество клубов высших дивизионов, которым было отказано в выдаче лицензии в 2007-2008 гг. (15% клубов-заявителей).

65

количество клубов из 20 ассоциаций, которых УЕФА подвергает непосредственной выборочной проверке.

53

количество лицензиаров.

50

число ассоциаций, которые в настоящее время подают заявки на лицензирование по меньшей мере всех клубов своих высших дивизионов.

40

количество требований, которые должны выполнить лицензиары, чтобы получить удостоверение SGS.

35

количество клубов, не принимающих участие в клубных соревнованиях УЕФА в 2004-2008 гг. из-за отказов в выдаче лицензии 18 ассоциациями.

33

количество обязательных минимальных критериев, которые должен выполнить клуб, чтобы получить лицензию позволяющую участвовать в клубных соревнованиях УЕФА.

19

количество стран, которые внедрили лицензирование в дивизионах помимо высшего.

11

количество лицензиаров, контролирующих клубы, акции которых котируются на фондовой бирже.

7

количество лицензиаров, контролирующих клубы, существующие на государственные средства (принадлежащие государству).

4

минимальное число молодежных команд, подконтрольных клубу/спонсируемых им, необходимое для выдачи лицензии.

4

количество клубов, которым было выдано специальное разрешение УЕФА в периоде 2004-2008 гг..

3

количество профессиональных лиг (Австрия, Германия и Швейцария), которым национальная ассоциация поручила управление лицензированием.

1

количество отделов лицензирования (Шотландия), которые получили сертификат ISO 9001.

100% количество судебных дел, заслушанных CAS (Court of Arbitration for Sport — Спортивный арбитражный суд), разрешенных в пользу УЕФА (1 судебное дело).

90% клубов высших дивизионов (655) попросили лицензию для допуска к участию в соревнованиях УЕФА в сезоне 2007-2008 гг.

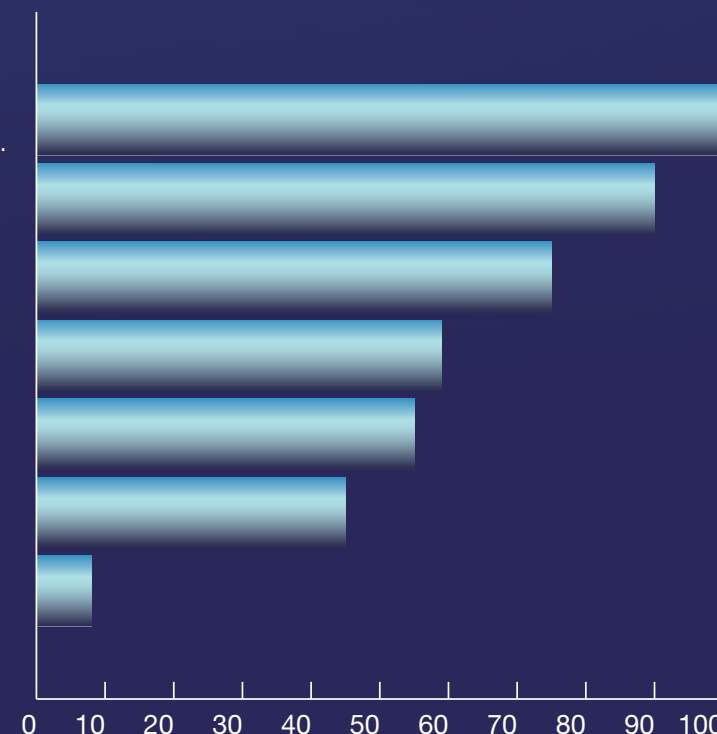
75% процент ассоциаций-членов УЕФА, которые также используют систему лицензирования клубов для допуска к участию в национальных соревнованиях.

59% процент клубов, которым отказано в выдаче лицензии из-за несоблюдения финансовых критериев при общем количестве клубов 101.

55% процент стран, где использовался апелляционный орган для рассмотрения решений о выдаче лицензий до настоящего времени.

45% процент соискателей лицензии, которые являются ассоциациями/некоммерческими организациями.

8% решений лицензирования, переданных в апелляционный орган/арбитражный суд, в сезоне 2007-2008 гг.



Чем лицензирование клубов НЕ ЯВЛЯЕТСЯ — часто высказываемые заблуждения



“Лицензирование клубов призвано навязывать клубам единые финансовые стандарты, однако повсеместно считается, что его возможности ограничены”

До настоящего времени в лицензиях было отказано клубам из 38 стран, включая 13 клубов, лишенных возможности участвовать в Лиге чемпионов/Кубке УЕФА.

“Победа в квалификационном турнире и наличие лицензии гарантирует допуск к участию в соревнованиях УЕФА”

Лицензия — лишь один из нескольких критериев допуска, установленных положениями о проведении соревнований УЕФА.

“Система лицензирования призвана создать равнозначные условия для клубов”

Минимальные стандарты, а не равнозначные условия для клубов.

“УЕФА выдает клубам лицензии для допуска к участию в своих клубных соревнованиях”

Лицензия выдается лицензиаром (национальной ассоциацией или лигой), а не непосредственно УЕФА.

“В выдаче лицензии УЕФА отказывают при наличии у клуба недостатка средств”

Некоторые лицензиары применяют это требование на национальном уровне, однако этот критерий не является унифицированным для УЕФА.

“Система несправедлива, почему только клубы должны проходить проверку?”

Каждый отдел лицензирования клубов ежегодно проходит независимую аттестацию по 40 особым требованиям.

“У клубов не должно быть просроченных задолженностей перед игроками, налоговыми органами, фондами социального страхования и поставщиками”

В рамках лицензирования клубов УЕФА контролирует задолженности не обычным кредитным учреждениям, а лишь тем, которые работают в сфере футбола, поскольку непогашение задолженности перед ними может причинить серьезные убытки сразу нескольким футбольным клубам.

Результаты внедрения лицензирования клубов

Повышение квалификации тренеров

это подтверждается 12-процентным увеличением числа дипломов, выданных в 2004/2007 гг. (163'001 в июле 2007 г).

Повышение профессионализма лицензиаров

это подтверждается 60-процентным снижением числа рекомендаций внештатных ревизоров (SGS).

Уменьшение напряженности и числа разногласий по правовым вопросам

ряд ассоциаций сообщил о снижении числа разногласий между клубом и игроком/тренером в 1/2-3/4 раза.

Ускорение развития инфраструктуры по всей Европе

это подтверждается 36-процентным увеличением числа утвержденных стадионов (454 в июле 2007 г).

Укрепление уверенности в финансовом положении клубов

теперь заинтересованные стороны знают, что клубы ведут последовательный и надежный бухгалтерский учет (повысилась строгость требований к отчетности и проверке).

ОБ АВТОРАХ

Этот отчет составлен подразделением УЕФА по лицензированию клубов.

Автор

Андреа Траверсо

Соавтор

Сефтон Перри

Благодарность и выражение особой признательности

Мария Балкан
Марсель Бенц
Жак Бондалла
Марк Чаплин
Френк Лудольф
Клодин Немети
Симон Патрик
Пабло Родригес
Марк Тиммер

UEFA
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Switzerland
Telephone +41 848 00 27 27
Telefax +41 848 01 27 27
uefa.com

Union des associations
européennes de football



Оглавление