

WE CARE ABOUT FOOTBALL



Всерьез и надолго Лицензирование клубов

Оглавление



Лицензирование клубов

вие

почести необходимо заслуживать на футбольном поле — в это пирамидальную структуру и систему перевода в высший и низший дивизионного спорта.

разнозначных возможностей для всех заинтересованных сторон, сбалансированность соревнований, ко всем участникам которых применяются те же правила как на поле, так и за его пределами. К примеру, не только чтобы приобретать лучших игроков, или по той же причине качественной инфраструктурой или качеством объектов.

Целью УЕФА — улучшить прозрачность за счет стимулирования профессионализма управления клубами, обеспечить самым высоким гарантировать целостность соревнований. Система лицензирования должна развиваться на основе приобретаемого опыта, чему призван

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

ие

разъяснить принцип ее работы. УЕФА анализирует свои данные с тех пор, что включает в себя клубов и тех, кто участвовал в последние признание

формативные структурные, которые в любом случае обмен информацией и нормы только на членами повышения качества.

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



авления первого
ФА, стало понятно,
о проекта, начало
тор УЕФА Герхард
ый проект за всю
клубов призвана
ующие для всех
зависимости от
ба. Впервые для
ФА клубы должны
ев.

лицензированию и,
ей «европейской
ассоциациях и,
большое значение,
ответственность
и клубами за
территории. Из-за
нансовых условий
наиболее сложной
последовательное
ндартов во всех
нь УЕФА может с

ет неоценимое
с их клубами.
и лицензиарами
т инвесторов и
ости 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.



Оглавление





ия о системе я клубов

Список правил

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».

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



в дальнейшем —
бования, которые
ия национальной
дополняет пакет
ые инструкции по

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.

ыл составлен по
е шаги на этом
ьное применение
рами. Принципы и
нной во всем мире
000 и помогают
ость внутреннего
ичестве с пятью

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](#)

арам дается
ополнительные
на сертификат

стала первым
01:2000.

«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.»

Люксембурга

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.»





ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ КЛУБОВ 2004-2008



Оглавление



Характеристики системы

ассоциациях-
ределения
внований.
не УЕФА.
ены лучше
с большим
гов. Кроме
пась и на

выработке
о области
К примеру,
ва, но не
последних
характер
й степени
всисмости
системой
допуска к

х условиях
й системы

ом УЕФА.
ая с сезона

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.





«Равнозначных условиях для клубов, но о 53 различных лицензирования, за основу которых взяты общие определенные УЕФА»

альтернативы:

выдачей одной
в соревнованиях

выдачей одной
в соревнованиях УЕФА

ания клубов с
к участию в
соревнованиях.

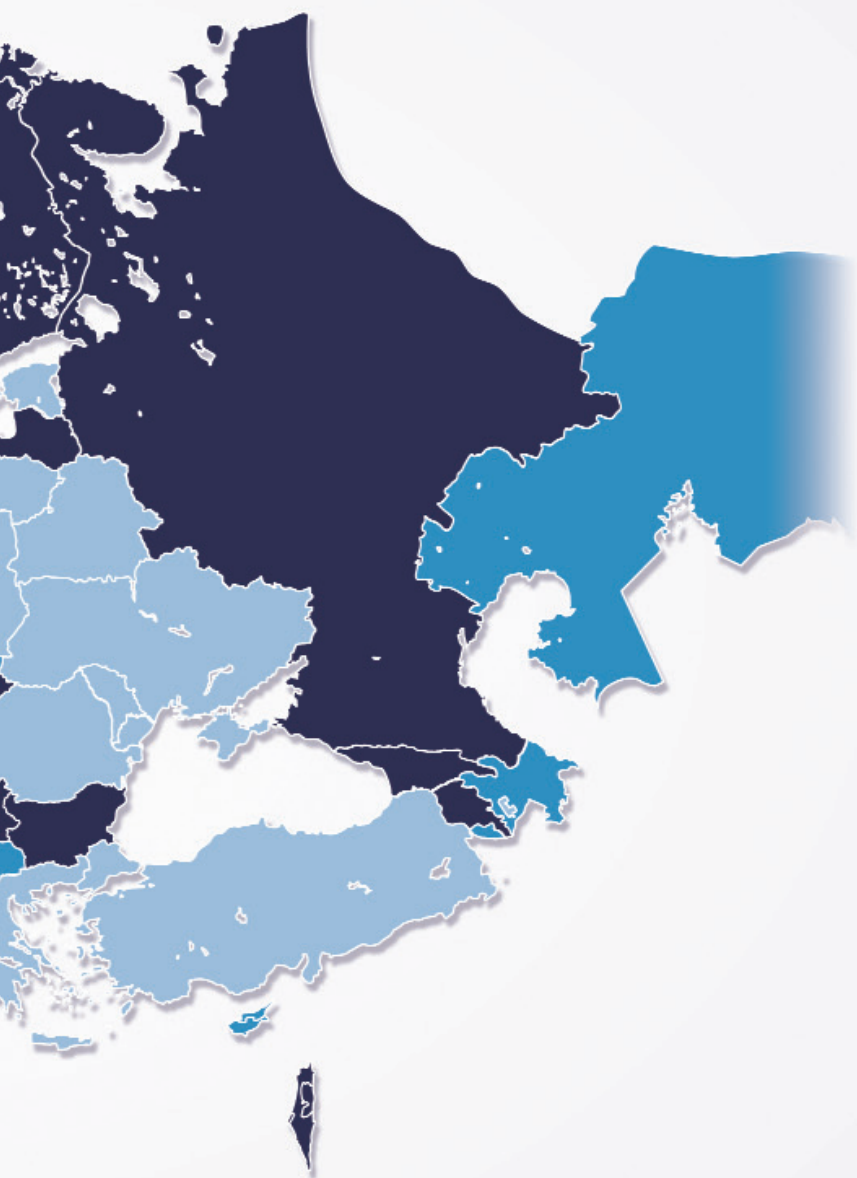
В зависимости от выбранной каждой ассоциацией-членом альтернативы система стала обязательной или применяется на практике:

- 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.

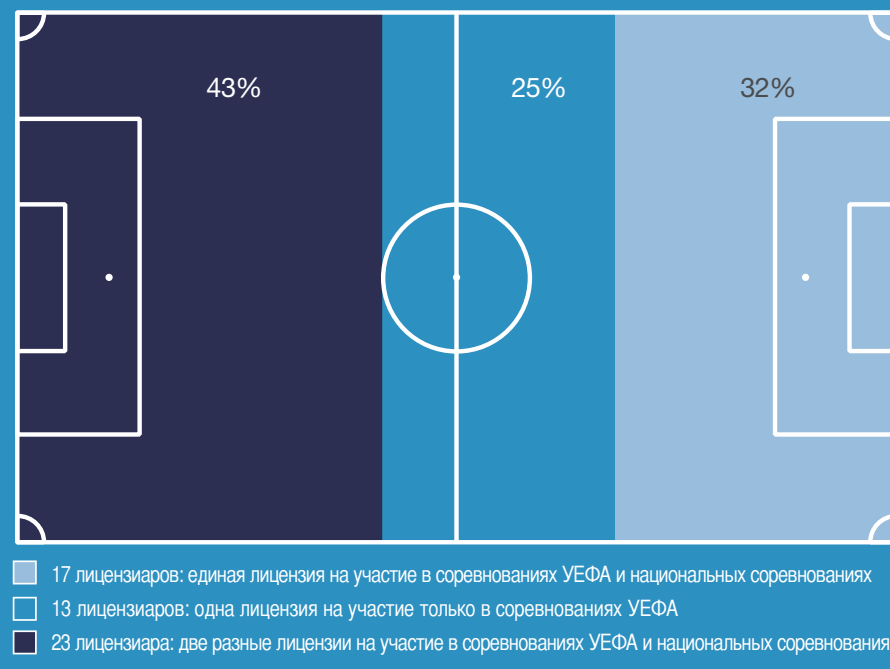
Знаете ли вы, что...

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.

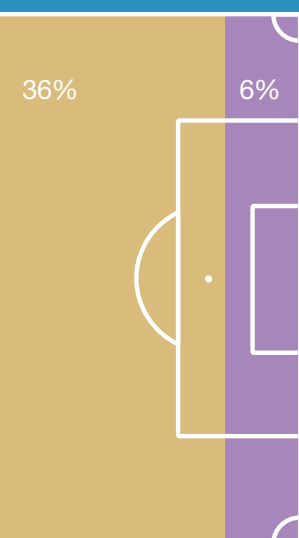


Интересно отметить, что в сезоне 2008-2009 гг. 75 % ассоциаций-членов также внедряют систему лицензирования (или аналогичную процедуру допуска) для допуска к участию в национальном чемпионате. Если система лицензирования будет динамично развиваться, то в будущем этот рисунок, скорее всего, изменится.

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).

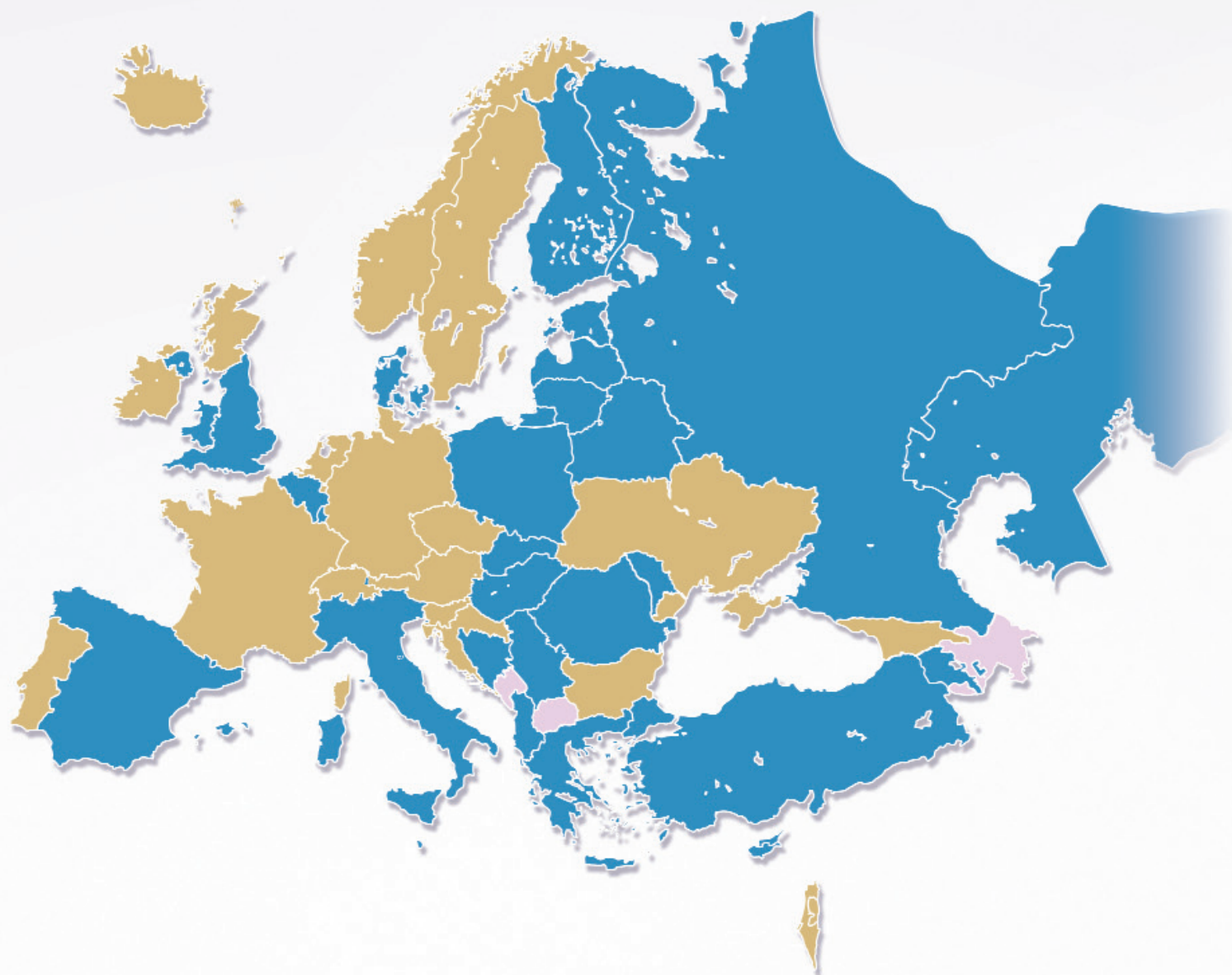


он 2008-2009 гг.



Клубов высшего дивизиона
Клубов низших дивизионов
в абсолютном объеме

исла) заявку на получение
ы высшего дивизиона. Это
а стала обязательной для
ть заявку на получение
внования, по результатам
евнованиях УЕФА, еще не
и и Испании, где система
убы высшего дивизиона
ы получить возможность





Оглавление





МИ В СТВЕ А ПО НИЮ КЛUBОВ

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 В	Критерии категории С	Критерии категории D
развития			Обучение игроков молодежных команд Вопросы судейства – программа взаимопонимания
план эвакуации е места ей медицинской	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)
– генеральный – секретариат гав – программы	Управленческий персонал – финансовый директор Спортивно-тренерский состав – главный тренер Вспомогательный персонал – ответственный за обеспечение безопасности Спортивно-тренерский состав – медицинский персонал	Спортивно-тренерский состав – тренеры молодежных команд Вспомогательный персонал – ответственный за связи со СМИ Распорядители	Спортивно-тренерский состав – главный тренер Вспомогательный персонал – ответственный за связи со СМИ Вспомогательный персонал – ответственный за обеспечение безопасности Распорядители Сектор информационных технологий
ия, необходимые ва	Участие в соревнованиях Выписка из реестра		
рошедшая аудит промежуточный			
и по трансферам и перед			



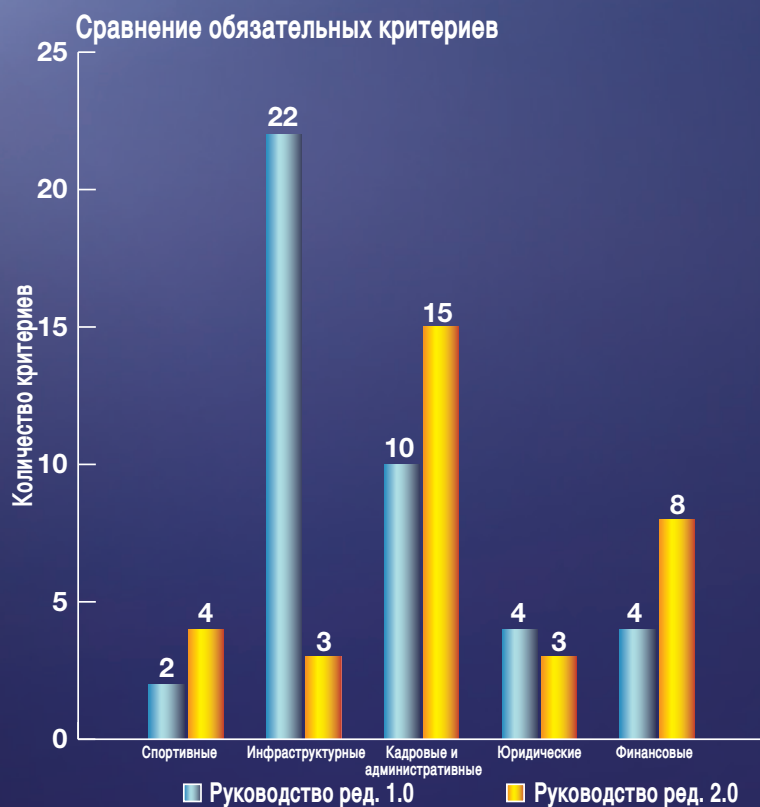
лю клубов ред. 2.0 — критерии (начиная с сезона 2008-2009 гг.)

Категория А	Критерии категории В	Критерии категории С
Программа развития Клуба Условия Улучшение игроков	Вопросы судейства и правила игры	Политика расового равенства
Условия для участия в клубных Клуба Учебные объекты — доступность	Учебно-тренировочные объекты — утвержденная инфраструктура	
Финансовым вопросам Клуба Вопросам безопасности Клуба	Тренер главной команды клуба Права и обязанности Обязательство уведомлять о значительных изменениях Обязанность осуществления замены в ходе сезона лицензирования	
Программа развития Клуба Условия команд Улучшения безопасности и Клуба		
Участие в клубных Клуба И подтверждения, Искателем лицензии		
Отчетность, прошедшая Проверку Информации перед другими Информации по трансферам Информации перед сотрудниками Информации/налоговыми органами Информационные заявления, Информационные решения о Лицензии Информация о будущем	Обязательство уведомлять о последующих событиях Обязательство обновлять финансовую информацию о будущем	

м ред. 1.0,
и более
Она дает
лицензии)
е системы

нчатность и
я. Особое
ерности и
в области
ственные,
риведение
ональным
ий-членов.
зирования
нопольным
влено, что
опольного
ованны и

и за собой
ния, в том
манией и
e Gestion",
нции по
и отчете о
отметила:
ководстве
нести ряд
ция таких
единство



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]



черкнуть важность игроков является клубов. Критерии программы развития талантливых с обществом.

скаемые к участию держивались более ствует и задачам игроков на местах», а новых местных ановление связей этой причине для уется составить в ития молодежного м стандартам.

й мере четыре о принадлежащих смотренных ранее команды должны лифицированных

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.



Оглавление

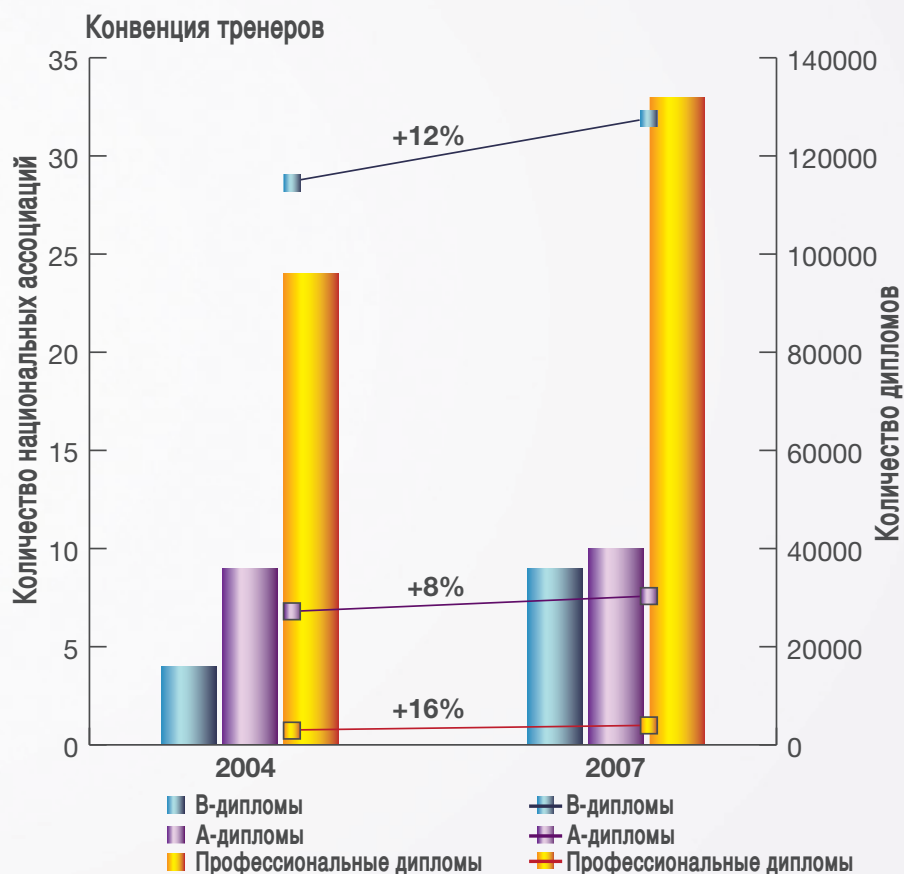


«Влияние на подготовку тренерского состава и выдачу тренерских лицензий в Бельгии оказалось положительным. С момента внедрения обязательных лицензий было отмечено существенное увеличение количества желающих получить свидетельство на всех уровнях.»

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

большое
требований.
омировать
персонала
обеспечить
нии всего
подготовке
и улучшить
становлена
взаимному
ейшем —
ать только
высокую
ется клуб.
язанных с
а тренера,
тренеров
облюдение
ва по всей
ия клубов
ий мог не
иплома, то
я клубов,
. 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.).



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.

тренерского
минимально

критерии Финансовые критерии

ремя было
портивный
им органом
ом уровне.

ЫВНО
НОСТЬ
стала
НОВОЙ
ЕМЫ».

Наконец, в сотрудничестве с ассоциациями-членами были пересмотрены финансовые критерии. В частности, неocenимую 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.



«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

единство
и каждый
лицензиарам
критериев
ельность и
ганизации.
оцессами,
аимосвязи
диняющим

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]



Клубов УЕФА ред. 2.0 — Требования

	Документация	Внутренняя проверка	Порядок лицензирования
ть	Контрольный список	Управление жалобами	Документально зафиксированный порядок лицензирования с установленными ключевыми шагами.
	Система хранения и архивации	Отзывы клубов	График процесса лицензирования
	Метод идентификации и отслеживания документов и записей	Отзыв председателей директивных органов	Уведомление УЕФА о решениях лицензирования
1, нении	Возврат оригиналов	Внутренний контроль	
	Процедура управления документооборотом и записями	Оценка риска	
	Руководство по контролю качества	Срок действия установленных правил национальной системы лицензирования клубов	
		Соблюдение кодекса поведения	
		Коррективные меры	
		Анализ в письменной форме итогов деятельности по пунктам IR.01-IR.08 и сравнение с поставленными целями	
		Процедура деятельности по пунктам IR.01-IR.09 и MA.08	

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



Оглавление





Исследователь

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.

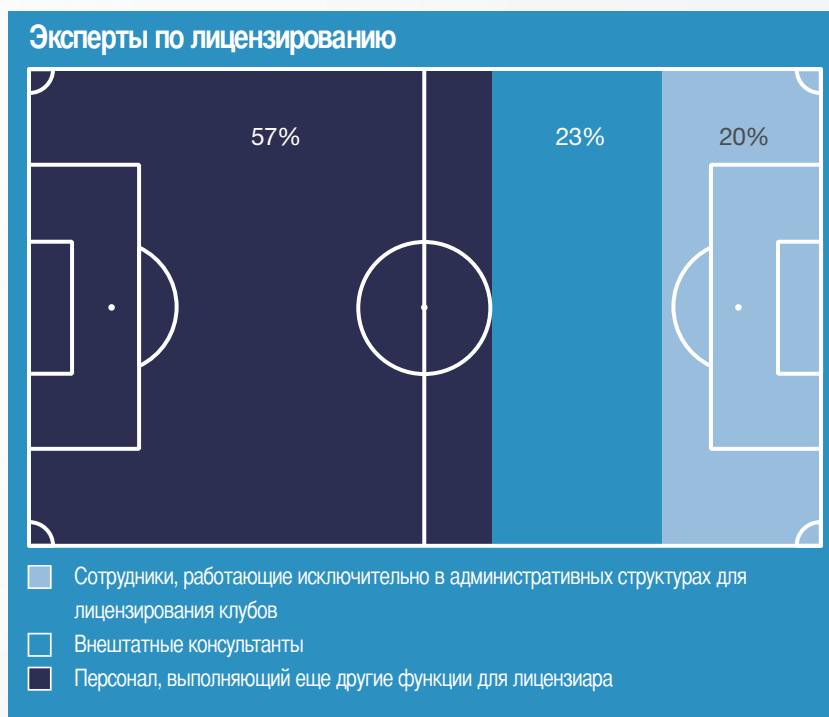
Лицензиары: немецкая футбольная лига, австрийская



укомплектован персоналом и экспертами по лицензированию, оказывающими административным и техническим вопросам. По меньшей мере один эксперт должен быть бухгалтером/аудитором, признаваемым соответствующим национальным органом (или должен иметь стаж нескольких лет работы в вышеуказанных областях

документацию по лицензированию, представленную клубами-соискателями или директивным органам, вне зависимости от того, удовлетворены ли

чаще всего сотрудниками также имеют административную поддержку лицензированию, знаниями в лицензиаром и правовых аспектах лицензирования.



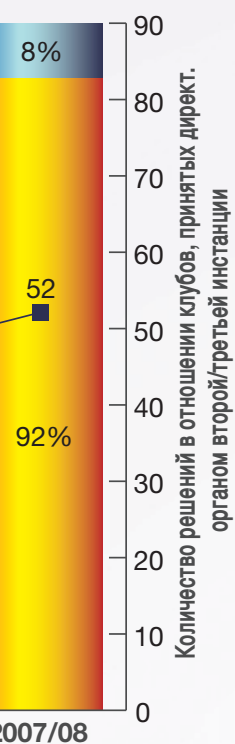
Директивные органы

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.



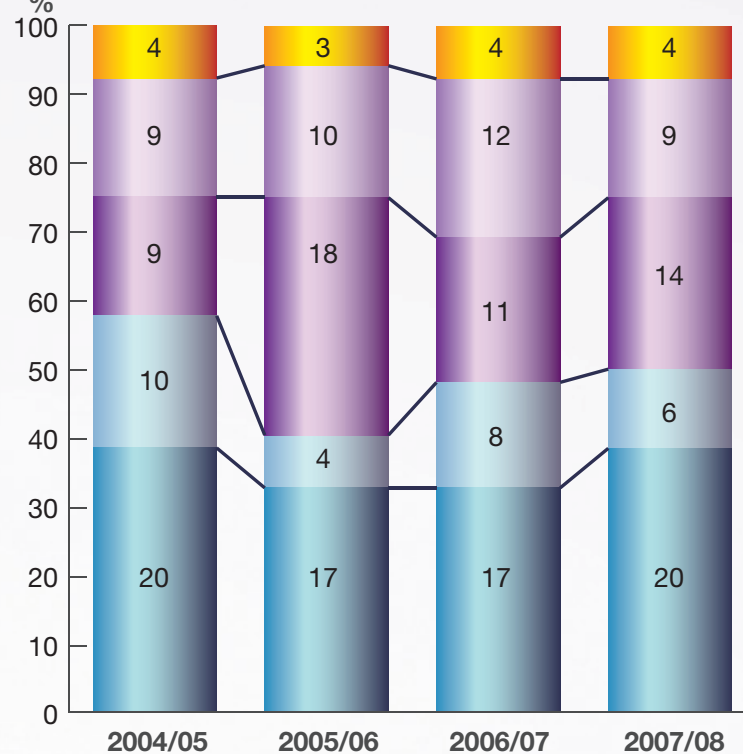
Любопытно, что решение касательно подавляющего большинства заявок принимается директивным органом первой инстанции лицензиаров (от 87 % всех заявок в сезоне 2004-2005 гг. до 93 % в сезоне 2006-2007 гг.). В прошлом сезоне в последней инстанции (апелляционном органе или спортивном арбитражном суде) было 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.

и второй/третьей инстанции
ом второй/третьей инстанции

Решения по лицензированию клубов – распределение по лицензиарам



- Все заявки, предоставленные ДОПИ
- Все заявки, предоставленные после АО
- 1-2 отказа в выдаче лицензии
- До половины отказов в выдаче лицензии
- Более половины отказов в выдаче лицензии

Порядок лицензирования

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

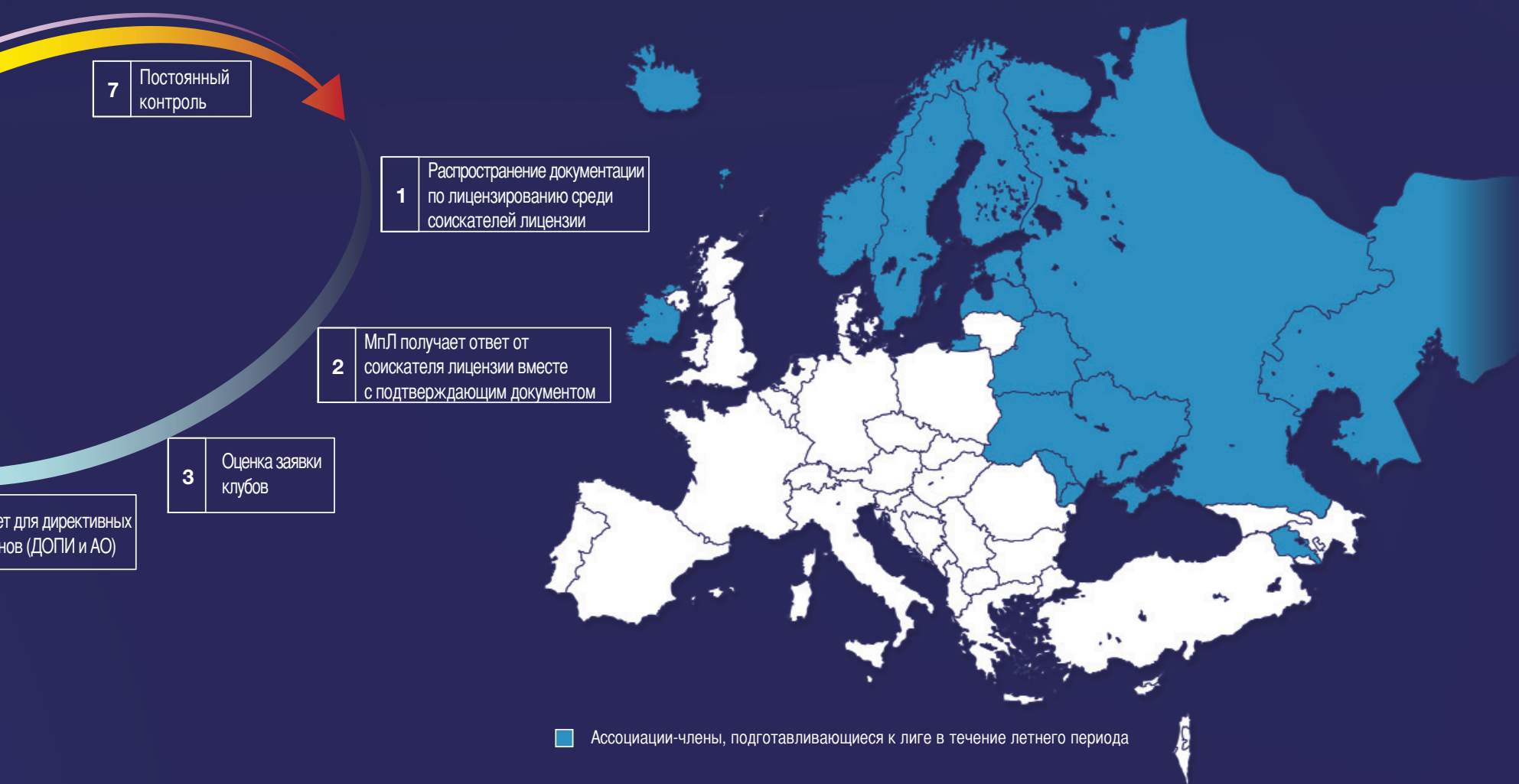
Лицензиары могут адаптировать и реализовывать порядок лицензирования в рамках национальных правил лицензирования клубов с учетом внутренней специфики организации и потребностей, что обеспечивает систематический подход к управлению. Ежегодным процессом и завершающим этапом порядка лицензирования является 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.





вновании УЕФА на основе спортивных результатов, но не прошел национальный порядок лицензирования или прошел порядок лицензирования, менее 10 лет для клубов высшего дивизиона, поскольку не принадлежит к высшему дивизиону, то ассоциация-член, контролирующая данный клуб, может от его имени обратиться в УЕФА по системе лицензирования клубов. К примеру, особые условия могут потребоваться победителю или финалисту Кубка страны/Кубка Лиги, выступающему в высшем дивизионе. В исключительных условиях, УЕФА может выдать специальное разрешение допустить клуб к участию в соответствующем соревновании УЕФА при условии предоставления особых условий, УЕФА может выдать специальное разрешение допустить клуб к участию в соответствующем соревновании УЕФА при условии предоставления только для данного соискателя и сезона. До настоящего времени специальное разрешение было выдано клубам «Миллуол» (Англия), «Бериштон де Бург» (Ирландия) и «Злате Моравце» (Словакия).



Соискатель лицензии?

вершенно
ный клуб.
убы или, с
авляющие

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.

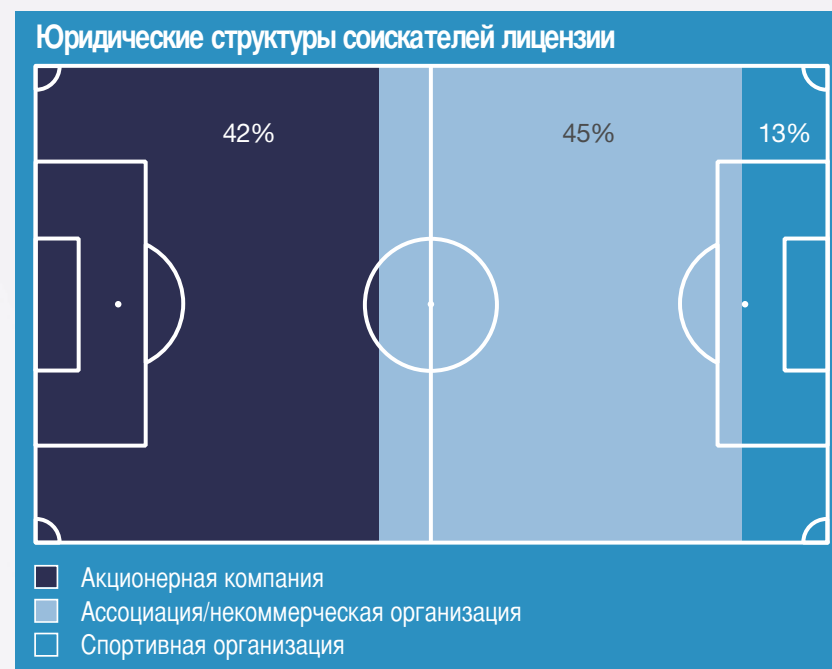
ссоциации
занные с
идических
й причине
ельностью

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.

ных клубов
анизованы
омативных
онкретных
являются
Часто они
портивных
ми, акции
мпаниями,

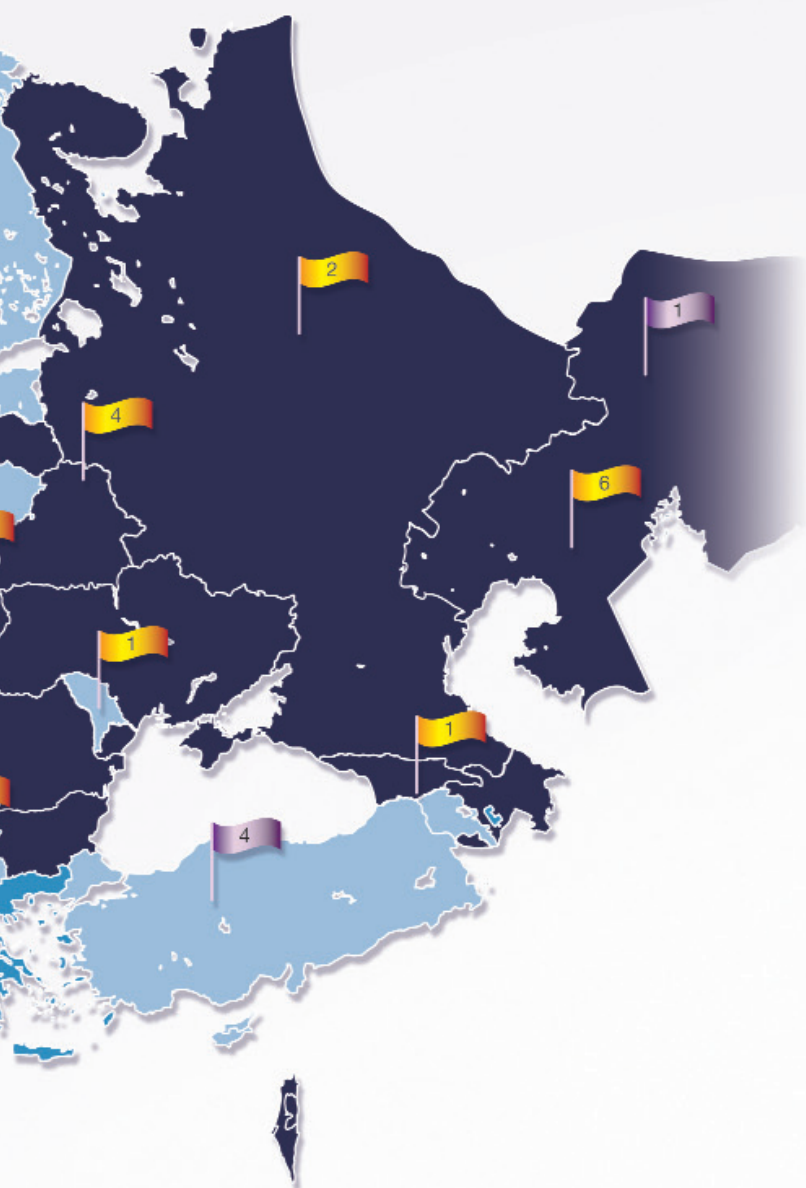
Важно подчеркнуть, что в руководстве ред. 2.0 предусмотрено дополнительное условие для дальнейшей защиты футбольных кредиторов. В соответствии с руководством подавать заявку на получение лицензии могут только организации, являющиеся членами не менее трех лет.

ономными
и на более
егировать
ельностью
ным им



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.

Клубов — по лицензиарам




На карте Европы показано, какие юридические формы преобладают в каждой ассоциации-члене. Необходимо отметить, что в большинстве случаев указанная юридическая форма не является единственной: в одной и той же стране клубы могут быть представлены на фондовой бирже и находиться в собственности муниципальных властей (например, в Казахстане). Таким образом, клубы организованы в качестве ассоциаций в 38 лицензиарах (самая распространенная юридическая форма в 23 лицензиарах), акционерных компаний (за исключением особых спортивных обществ или клубов, чьи акции торгуются на фондовой бирже) в 31 лицензиаре (практически с юридической формой в 23 лицензиарах) и, наконец, спортивных компаний с акционерным капиталом в 8 лицензиарах (самая распространенная юридическая форма в 7 лицензиарах).

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



включает в себя **53 ассоциации-члена**, более
850 сотрудников, если считать лишь тех, кто
«инженеров».



Оглавление





3

Роль УЕФА

о систему
чи УЕФА

и системы

улярного

ение
ддержки,

и
оциациях-

ение
клубов
ими и

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.

«Новые правила в сотрудничестве с лигами и клубами.»

Г И СПОНСОР

финансовую
выполнять
й помощи
й орган с
ебованиям
ничеству с
забот и
е усилия к
ов с целью
а также к
онами.

оддержку.
проводит
финансам,
поддержке
нистрация
зменениях
тия также
ну опытом,
реплению
британский
м проекте,
х, помогая

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.»



лицензирования —
е минимальных
остигается за счет
ированию клубов и

Системы

ерждению правил
лением УЕФА по
ой деятельности
дым лицензиаром
е УЕФА по
у аккредитации и

Процедура аккредитации

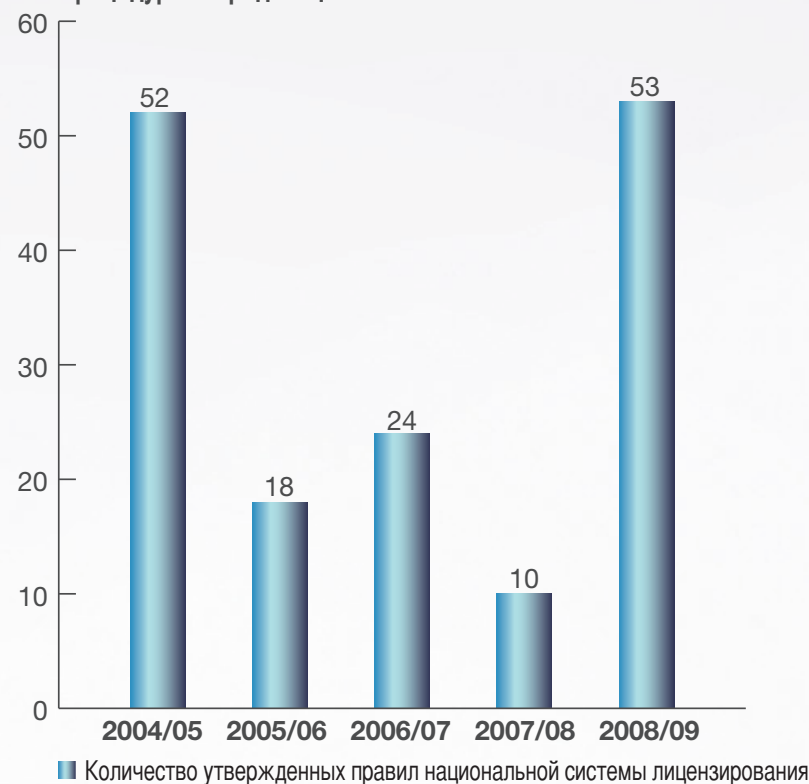
Ассоциации-члены составляют собственные редакции правил национальной системы лицензирования клубов и представляют их в УЕФА на утверждение на одном из официальных языков УЕФА. УЕФА утверждает правила в ходе так называемой «процедуры аккредитации».

Эта процедура УЕФА обеспечивает наличие в правилах национальной системы лицензирования клубов минимальных обязательных критериев и этапов процедуры, приведенных в руководстве УЕФА по лицензированию футбольных клубов. В результате эта процедура гарантирует надлежащее внедрение на национальном уровне каждой ассоциацией-членом УЕФА обязательных критериев и этапов процедуры. Ассоциации-члены отвечают за соблюдение национального законодательства и представляют в УЕФА 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 УЕФА.



Процедура аккредитации

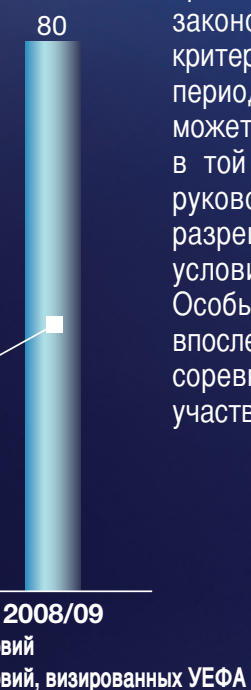


Количество аккредитаций достигло пика в связи с внедрением новых правил. Увеличение количества аккредитаций в сезонах 2005-2006 гг. и 2006-2007 гг. свидетельствует о динамике, присущей системе, и усовершенствовании национальных правил лицензиарами на основе прежнего опыта. Перед сезоном 2007-2008 гг.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



Процедура предоставления особых условий

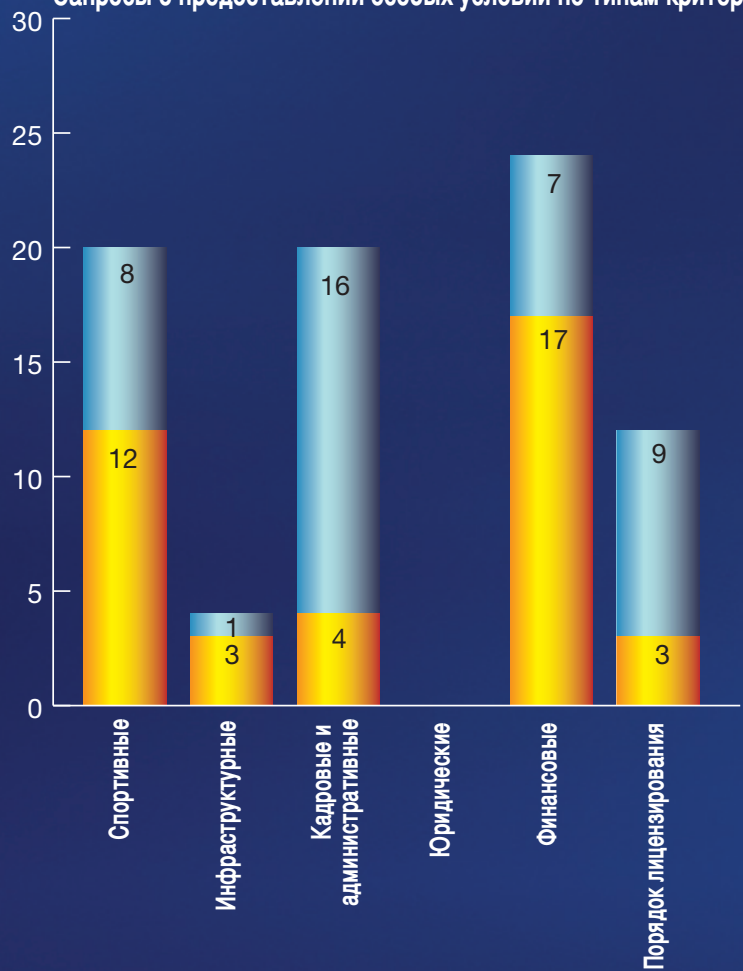
В определенных обстоятельствах (например, при невозможности применения критерия ассоциацией-членом из-за национального законодательства; снижения минимального количества критериев, установленных УЕФА; продлении ознакомительного периода, предшествующего внедрению критерия) лицензиар может запросить УЕФА 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.



словий,
о пика в связи
ования. В
шилось по
и
лицензиарами.

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.

Запросы о предоставлении особых условий по типам критериев



- Количество утверждений запросов о предоставлении особых условий
- Количество отклонений запросов о предоставлении особых условий



важным шагом
менения системы
Оно включает в
ных аудиторских
координирование
ции на местах,

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:

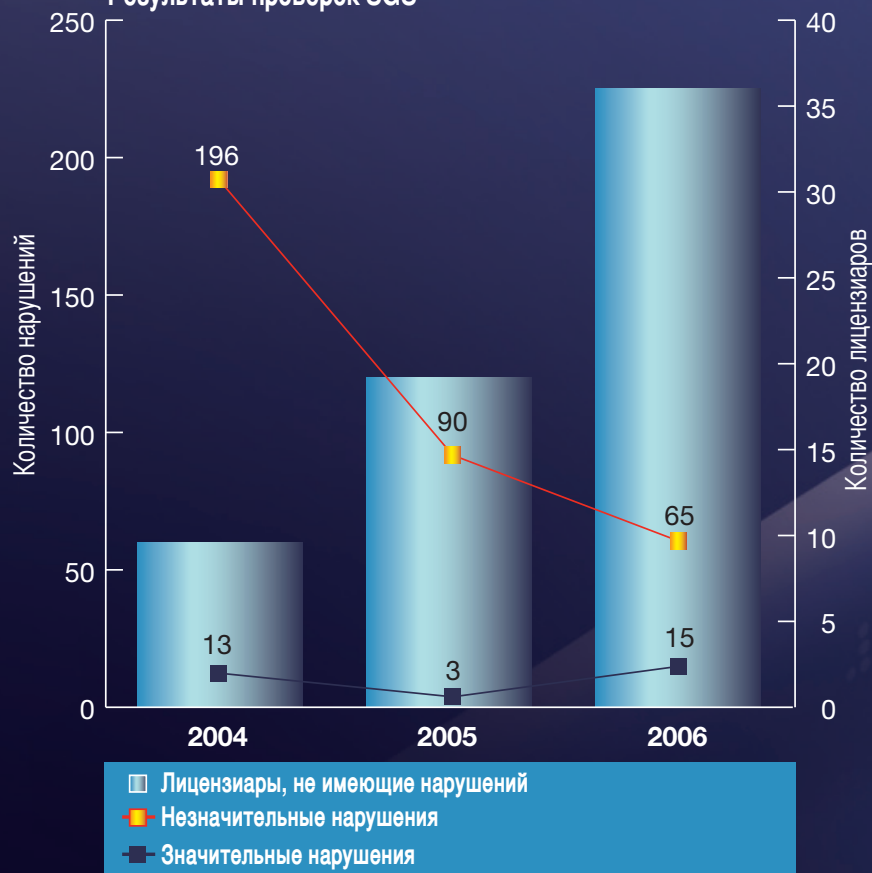
Азербайджан, Босния и Герцеговина, Испания, Финляндия, Франция, Македония, Греция, Италия, Лихтенштейн, Мальта, Нидерланды, Норвегия, Польша, Португалия, Россия, Шотландия и Сербия.

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.»

Результаты проверок SGS



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.



ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ КЛУБОВ 2004-2008



Оглавление





лицензирования

футбольных
лицензирование.
лицензиаром,
На основе
допускать
необходимо
соревнованиях
УЕФА и ее
значительное
в клубных
лицензии
УЕФА, то

годами
это общее
прошедших
2006-2007

ых высших
национальный
допуск к
т, что в
система по-
получающих
на основе

олжен
ивных
обеспечить
азрешенным
дународного
ставить
роки и
ления УЕФА,
нне;
вки.

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 соревновании, 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.

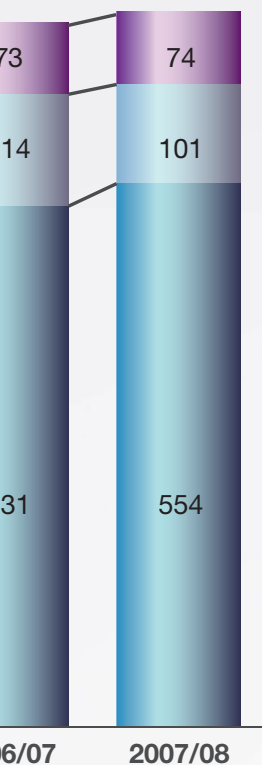
Знаете ли вы, что...

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.

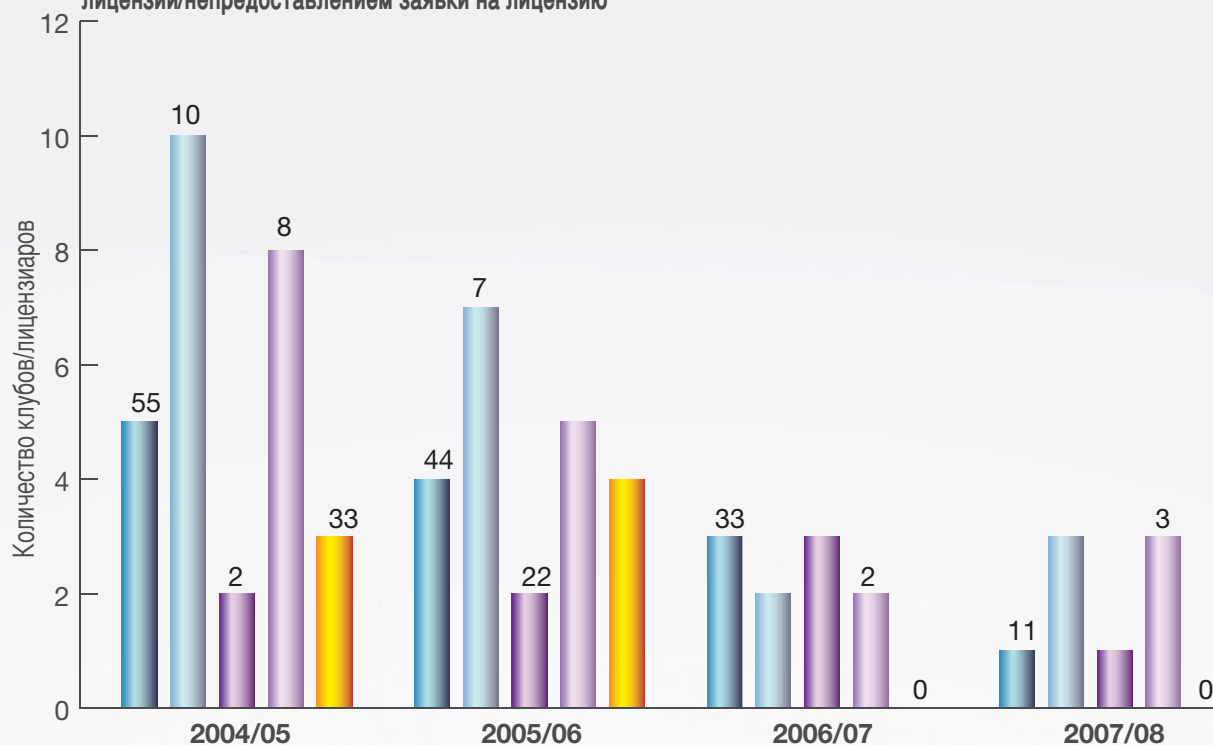
«90% всех клубов, выступающих в 52 национальных высших дивизионах, прошли лицензирование в сезоне 2007-2008 гг.»



и высшего дивизиона



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



- Клубы, допущенные к соревнованиям Лиги чемпионов/Кубка УЕФА на основе спортивных результатов, но не получившие лицензии
- Дополнительные клубы, допущенные к соревнованиям Кубка Интертото на основе спортивных результатов, но не получившие лицензии
- Лицензиары с клубами, допущенными к соревнованиям Лиги чемпионов/Кубка УЕФА на основе спортивных результатов, но не получившими лицензии
- Лицензиары с дополнительными клубами, допущенными к соревнованиям на основе спортивных результатов, но не получившими лицензии
- Места УЕФА, не занятые ассоциациями

д, которые подавали
ствия в соревнованиях
4-2005 гг. до 655 в
о является
личество ассоциаций-
ования как
о дивизиона.

ей лицензии в
2004-2005 гг.)
не удовлетворять
(101) из них было
8 % в сезоне

ех критериев,
, это
рые не соблюдались
е следуют кадровые и
, спортивные
терии (12 клубов).

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-члена потеряли два места в соревнованиях УЕФА в том сезоне.

В сезоне 2006-2007 гг. двум футбольным клубам, «Воздвачу» (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.



Оглавление





на будущее

ключевым
рии.

веденной
го игры»,
м числом
е. ФИФА
ия клубов
форму для
вне.

ами была
ирования
ансового
е только
ества»¹⁵.

ависимая
йшем —
спорта
ррном и
рдержке
номики и
я клубов
и зрения
авления в

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.

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.



ия к ней имеет
УЕФА начала
овав несколько
ольшую группу
инансовом, так и
е предоставив
ые для обмена

играть роль
ультанта. Будет
дрения системы
А, например
ами SGS.

Комитета по
ством Д-ра Матье
ета УЕФА, даст
итию системы,
ць и серьезную
мненно, система
развиваться в
вой, правовой,
из преимуществ
орно, является
м не менее этот
е на систему,
вступать в силу,
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.



Лицензирование клубов — в цифрах

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, контролирурующих клубы, акции которых котируются на фондовой бирже.

7 количество лицензиаров, контролирурующих 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.

Arbitration for Sport — Спортивный арбитражный суд), разрешенных в пользу УЕФА (1 судебное дело).

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

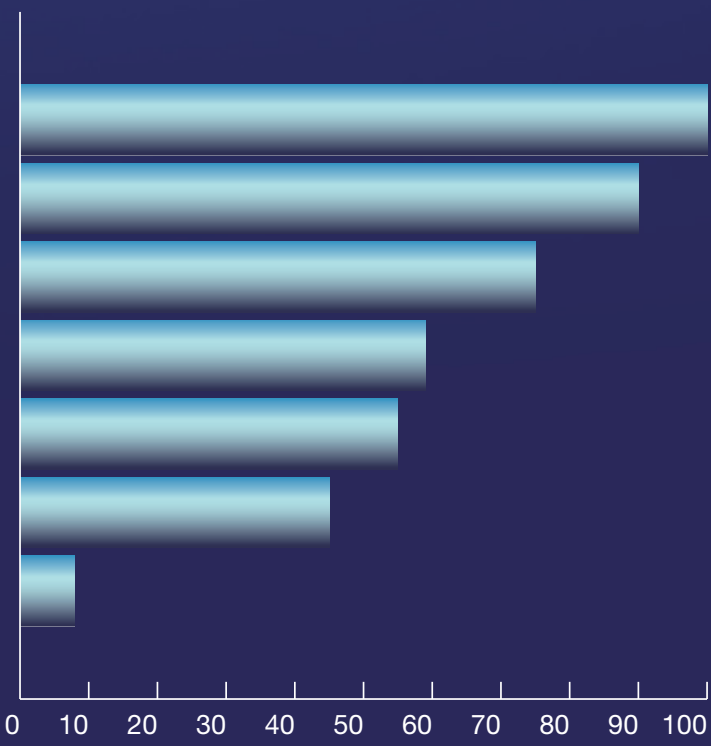
клубы используют систему лицензирования клубов для допуска к участию в национальных соревнованиях.

клубов в выдаче лицензии из-за несоблюдения финансовых критериев при общем количестве клубов 101.

существовал апелляционный орган для рассмотрения решений о выдаче лицензий до настоящего времени.

процент соискателей лицензии, которые являются ассоциациями/некоммерческими организациями.

дел лицензирования, переданных в апелляционный орган/арбитражный суд, в сезоне 2007-2008 гг.





клубов НЕ ЯВЛЯЕТСЯ — часто высказываемые заблуждения

«Связывать клубам единые финансовые возможности, что его возможности ограничены»

показано клубам из 38 стран, включая 13 клубов, чемпионов/Кубке УЕФА.

и наличие лицензии гарантирует допуск

к допуску, установленных положениями о

«Создать равнозначные условия для клубов»

и условия для клубов.

допуска к участию в своих клубных

ассоциацией или лигой), а не непосредственно УЕФА.

Лицензирование клубов

ростом числа дипломов, выданных в 2004/2007 гг.

лицензиаров

ростом числа рекомендаций

«Разногласий по правовым вопросам

«Разногласий между клубом и

«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.

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).



ованию клубов.



Оглавление